

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

CENTRE DE RECHERCHE ET  
DE FORMATION DOCTORALE  
EN SCIENCES HUMAINES,  
SOCIALES ET EDUCATIVES

\*\*\*\*\*

UNITE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE EN  
SCIENCES HUMAINES ET  
SOCIALES



THE UNIVERSITY OF  
YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

POST COORDINATE SCHOOL  
FOR SOCIAL AND  
EDUCATIONAL SCIENCES

\*\*\*\*\*

DOCTORAL UNIT OF  
RESEARCH AND TRAINING  
IN HUMANS AND SOCIAL  
SCIENCES

---

**LA COOPERATION INTERNATIONALE ET  
LA MODERNISATION DE  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
CAMEROUNAISE DE 1962 À 2012**

---

Thèse de Doctorat/Ph. D en Histoire des Relations Internationales soutenue le 09 Novembre 2023

Par

Roger Dieudonné MVOGO

Sous la Direction de


Philippe-Blaise ESSOMBA, Professeur à l'Université de Yaoundé I



**Jury**

<b>Jean MENKENE</b> <i>Professeur</i>	<b>KOUFAN</b>	<b>Université de Yaoundé I</b>	<b>Président</b>
<b>Mark BOLAK FUNTEH</b> <i>Professeur</i>		<b>Université de Bamenda</b>	<b>Examineur</b>
<b>Mathieu ETOUNDI</b> <i>Maître de Conférence</i>	<b>ABENA</b>	<b>Université de Yaoundé I</b>	<b>Examineur</b>
<b>Achille Elvice BELLA</b> <i>Maître de Conférence</i>		<b>Université de Yaoundé I</b>	<b>Examineur</b>





À  
mes enfants, je dédie ce travail, boussole d'une vie de plénitude et d'inspiration pour  
une recherche scientifique engagée.

# SOMMAIRE

DEDICACE .....	i
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS .....	v
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....	vii
LISTE DES ANNEXES .....	xi
RESUMÉ .....	xii
<i>ABSTRACT</i> .....	xiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
PARTIE 1 : DES FONDEMENTS HISTORIQUES DES LIENS DE COOPERATION .....	43
CHAPITRE 1 <sup>er</sup> : L'ÉTABLISSEMENT DES LIENS DE COOPÉRATION, LA QUESTION DE MODERNISATION DE L'APC ET SES EFFETS .....	44
CHAPITRE 2 : LES CARACTERES DE CETTE COOPERATION .....	77
PARTIE 2 : DES IDEOLOGIES ET DES LOGIQUES DEPLOYEES : UNE RESPONSABILITE PARTAGEE DES ACTEURS .....	108
CHAPITRE 3 : L'INFLUENCE DES IDEOLOGIES ET DES LOGIQUES DEPLOYEES .....	109
CHAPITRE 4 : UNE COMPLEXITE CONCEPTUELLE AU CŒUR DE NOMBREUX DYSFONCTIONNEMENTS ET DES EXCEPTIONS .....	141
PARTIE III : DES CONTROVERSES AUTOUR DE L'APPORT DES PARTENAIRES INTERNATIONAUX A L'ŒUVRE DE MODERNISATION AMORCEE ET D'UNE REELLE VOLONTE ENDOGENE .....	177
CHAPITRE 5 : UNE PERMANENCE DES INSUFFISANCES ENTACHEE DE CONTROVERSES DANS LES REFORMES DE MODERNISATION DE L'APC EN DEPIT DE L'APPORT DE LA COOPERATION .....	178
CHAPITRE 6 : UNE VOLONTÉ ENDOGÈNE DUBITATIVE A RÉFORMER EFFICACEMENT L'APC PAR LA COOPERATION INTERNATIONALE .....	212
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	274
ANNEXES .....	305
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET SOURCES .....	327
INDEX DES NOMS ET DES CONCEPTS .....	350
TABLE DES MATIERES .....	358

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail de recherche, c'est l'occasion pour nous de témoigner notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont aimablement contribué à la facilitation de sa réalisation. Nos sincères remerciements vont d'abord à l'endroit du Pr. Philippe Blaise Essomba, non seulement pour l'encadrement scientifique qu'il a consenti en sa qualité de directeur de ces travaux, mais également par rapport à l'engouement pour la recherche historique qu'il a considérablement muri en moi pendant près de deux décennies.

De même, à tous les enseignants du département d'Histoire de l'Université de Yaoundé I pour ma formation à l'analyse et l'explication critique des documents historiques et dont le mérite est aujourd'hui couronné par la présente réflexion sur l'apport de la coopération internationale au processus de modernisation de l'Administration publique camerounaise (APC) depuis 1962.

Je n'oublie cependant pas certains spécialistes des sciences politiques, administratives, de gestion et du management. En l'occurrence, le Pr. Léon Bertrand Ngouo et Edouard Oum, tous deux anciens Secrétaires permanents à la réforme administrative à la retraite, pour les pertinentes précisions sur certaines sources. Le Pr. Nadine Machikou et le Pr. Viviane Biwolé Ondoua, en service à l'ISMP dont les contributions à nos analyses et les éclairages scientifiques ont permis de mieux appréhender les concepts, les caractères qui sous-tendent la coopération internationale sur le champ des réformes de modernisation de notre administration publique au cours de la période visée, ainsi que certains des stéréotypes et dysfonctionnements.

Sont également honorés ici, tous les experts en organisation et méthodes en service au SPRA. Il s'agit particulièrement de Pierre Mofo, précédemment chef de la Division des Administrations Economiques et Sociales au MINFOPRA, de Moses Ebaï Effimaka, de Perpétue Ndoumou et de Marie Pascaline Etoga. Leurs divers éclairages sur les thématiques abordées dans ce travail de recherche et leur facilitation à l'accès à quelques-uns des rapports et documents y relatifs nous ont été d'un apport indéniable. Dans la même lancée, Zacharie Nkaké, Hilarion Justin Mboussi, et Jean Yves Mbérecké, respectivement statisticien économiste, ingénieur informaticien et ingénieur général informaticien hors échelle, tous en service au MINFI pour leur précieux apport à l'analyse des faits évoqués dans cette étude, qui se sont révélés parfois complexes, surtout concernant les rapports techniques et financiers relatifs à l'appui des partenaires internationaux à la modernisation de l'APC, à l'attitude et aux logiques des différents acteurs endogènes qui ont de près ou de loin joué un rôle dans l'évolution de cette coopération internationale, à travers les projets de réformes administratives ou structurantes visant à moderniser l'APC.

Notre reconnaissance va aussi à l'endroit de tous les bibliothécaires des centres archivistiques et documentaires de l'Institut Français, de l'Institut Supérieur du Management Public, des Archives Nationales de Yaoundé, de l'Agence Française de Développement à Yaoundé, de la Représentation Régionale de la Banque Mondiale au Cameroun, de la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Yaoundé I, etc.

Dans la même mouvance, que toutes les autres personnes, notamment, Franscis Ekwalla Essaka, Daniel Mapota, Martin Fofack, Daniel Tiwa et Pierre Mebenga, respectivement exemployés à la REGIFERCAM, CAMRAIL et SOFIBEL. Par leurs témoignages, ce travail a considérablement été enrichi. Qu'ils reçoivent également ici, nos sincères remerciements.

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

### 1- Tableaux

n°1 : Etat des aides et prêts financiers des puissances occidentales à l'APC entre 1971 et 1976 (Tous secteurs confondus). .....	55
n°2 : Les onze principes caractéristiques du management systémique en vue d'une culture administrative moderne .....	72
n°3 : Synthèse des actions ayant bénéficié de l'apport de la BAD dès 2001 dans le cadre de la modernisation du SPRA. ....	101
n°4 : Synthèse des projets de modernisation de l'APC ayant bénéficié de l'apport de la BAD entre 2010 et 2012. ....	103
n°5 : Effectifs des agents publics africains des cycles internationaux de l'ENA de Paris entre 1949 et 2013 .....	119
n°6 : Les 20 indicateurs d'évaluation des projets selon l'approche managériale systémique. ....	122
n°7 : Les dix piliers caractéristiques d'une administration de développement .....	139
n°8 : Etat des retards accusés dans la réalisation des projets d'amélioration de l'efficacité de l'APC à travers le CASC et le PARG. ....	163
n°9 : Objectifs spécifiques de l'e-administration à son adoption au sein de l'APC en 2010. ....	168
n°10 : Quelques principes de modernisation d'une administration publique tels que proposés par le "Label Mariane" .....	180
n°11: Récapitulatif des projets de coopération entre le Cameroun et les partenaires au développement de l'APC entre 2000 et 2012 .....	195
n°12 : Perceptions des principaux comportements des agents face au changement au sein	

d'une administration publique .....	215
n°13 : Aperçu sur l'apport financier des bailleurs de fonds et des partenaires techniques internationaux de la modernisation de l'APC (2000- 2012) (en milliards de FCFA) .....	226
n°14 : Accroissement de l'endettement extérieur de l'APC par rapport au budget de l'Etat entre 1971 et 2010.....	233
n°15 : Aperçu de l'intérêt à privatiser les sociétés d'Etat au Cameroun .....	239
n°16 : Effectifs approximatifs des ex-employés des sociétés d'État en attente de paiement de leurs droits sociaux en 2009 au Cameroun .....	241
n°17 : Effectifs des agents publics africains des cycles internationaux de l'ENA de Paris entre 1949 et 2012. ....	274

## **2- Encadrés**

n°1 : Extraits de la Déclaration de Paris .....	151
n°2 : Extraits de la Charte de la Fonction publique africaine.....	152
n°3 : Page de garde d'un Guide de l'Usager .....	184

## **3- Liste des photos**

n°1 : Charles Atangana Fuda (à gauche de la photo) : un collaborateur de la politique française d'administration moderne au sein de l'APC .....	82
n°2 : Fulgence Charpentier (1962-1965). ....	272
n°3 : Boîte à suggestions placée au MINFI pour combattre la corruption. ....	272
Photo n°4 : Affiche d'un message de sensibilisation des usagers sur la corruption au MINFI....	273

## **4- Figures**

n°1 : Représentation quantitative des aides et prêts financiers des puissances occidentales à l'APC entre 1971 et 1976 (Tous secteurs confondus).....	54
n°2 : Processus de modernisation d'une administration publique .....	88

## **5- Documents**

n°1 : Liste des signataires de la première convention de concession de la REGIFERCAM de 1993 .....	200
--	-----



## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

- AAPAM : *African Association for Public Administration and Management*
- ACBF : Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
- ACDI : Agence Canadienne du Développement International
- ACDIC : Association Citoyenne de Défense des Intérêts Collectifs
- AFD : Agence Française de Développement
- ANIF : Agence Nationale d'Investigations Financières
- ANOR : Agence des Normes et de la Qualité
- APC : Administration Publique Camerounaise
- BAD : Banque Africaine de Développement
- BM : Banque Mondiale
- BRCI : Bourses de Renforcement des Capacités Institutionnelles
- CAFRAD : Centre Africain de Formation et de Recherche en Administration pour le Développement
- CAMSHIP : *Cameroon Shipping Line camerounaise*
- CAOA : Conseiller Assistant en Organisation Administrative
- CAPAM : *Commonwealth Association for Public Administration and Management*
- CBLT : Commission du Bassin du Lac Tchad
- CCGSGC : Cellule de Coordination des Structures en Charge de la Gestion des Carrières
- CEE : Communauté Economique Européenne
- CENAM : Centre National d'Administration et de Magistrature
- CEREGAR : Cellule de Réflexion sur la Gestion Axée sur les Résultats
- CFC : Crédit Foncier du Cameroun
- CNPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
- COA : Conseiller en Organisation Administrative
- CONAC : Commission Nationale Anti-Corruption
- CONSUPE : Contrôle Supérieur de l'État
- CRPI : Centre de Recherche pour le Développement International
- CRTV : *Cameroon Radio Television*
- CTMM/UE : Cellule Technique de Mise en Œuvre de la Matrice des Mesures de l'Union Européenne

CTS : Comité Technique de Suivi  
CTSPE : Comité Technique de Suivi des Programmes Economiques  
DEA : Diplôme d'Etudes Approfondies  
DERA : Division des Etudes et de la Réforme Administrative  
DGSN : Délégation Générale à la Sureté Nationale  
DRA : Division de la Réforme Administrative  
DSRP : Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté  
ECA : Ecole Camerounaise d'Administration  
ENA : Ecole Nationale d'Administration  
ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature  
ENAPQ : Ecole Nationale d'Administration Publique du Québec  
ENS : Ecole Normale Supérieure  
ESSEC : Ecole Supérieure des Sciences Economiques et de Commerce  
FCFA : Francs de la Communauté Française d'Afrique  
FED : Fonds Européen de Développement  
FMI : Fonds Monétaire International  
FNE : Fonds National de l'Emploi  
GAR : Gestion Axée sur les Résultats  
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences  
GRH : Gestion des ressources humaines  
IESTO : Institut des Etudes des Sciences et Techniques de l'Organisation  
IGERA : Inspection Générale de l'État et de la Réforme Administrative  
IRR : Initiatives à Résultats Rapides  
IISA : Institut International des Sciences Administratives  
INSC : Institut National de la Statistique du Cameroun  
ISC : Inspection des Services de Contrôle  
ISMP : Institut Supérieur de Management Public  
ISO : *International Standards Organisation*  
Md FCFA : Milliards de Francs de la Communauté Française d'Afrique  
MINCOMMERCE : Ministère du Commerce  
MINDEF : Ministère de la Défense  
MINDIC : Ministère du Développement Industriel et Commercial  
MINEDUB : Ministère de l'Education de Base  
MINEP : Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature  
MINEPAT : Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire  
MINESEC : Ministère des Enseignements Secondaires

MINESUP : Ministère de l'Enseignement Supérieur  
MINFI : Ministère des finances  
MINFOF : Ministère des Forêts et de la Faune  
MINFOPCE : Ministère de la Fonction Publique et du Contrôle de l'État  
MINFOPRA : Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative  
MINIMIDT : Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique  
MINMIDT : Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique  
MINPAT : Ministère de la Planification et de l'Aménagement du Territoire  
MINREX : Ministère des Relations Extérieures  
MINSANTE : Ministère de la Santé Publique  
MINTRANS : Ministère des Transports  
MPA : Manuel des Procédures Administratives  
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication  
OFPA : Organisation des Fonctions Publiques Africaines  
ONU : Organisation des Nations Unies  
OUA : Organisation de l'Unité Africaine  
PAS : Programme d'Ajustements Structurels  
PCBF : Programmes Canadiens de Bourses de la Francophonie  
PINORAC : Projet d'introduction des Normes de Rendement dans l'administration publique  
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement  
PPTE : Pays Pauvre Très Endetté  
PROMAGAR : Programme de Modernisation de l'Administration Publique Camerounaise par la Gestion Axée sur les Résultats  
PUF : Presses Universitaires de France  
PUL : Presses Universitaires de Laval  
PUQ : Presses Universitaires du Québec  
PVD : Pays en Voie de Développement  
RNDHL : Réseau National des Droits de l'Homme et des Libertés  
SCOM : Service Central d'Organisation et de Méthodes  
SEE : Société d'Etudes et d'Evaluations  
SENAQ : Semaine Nationale de la qualité  
SIC : Société Immobilière du Cameroun  
SIDR : Société Immobilière du Département de la Réunion  
SIG : Société Immobilière Générale

SIGIPES : Système Intégré de Gestion Informatique du Personnel de l'État et de la Solde

SPNP : Société des Plantations de Njombe-Penja

SPRA : Secrétariat Permanent à la Réforme Administrative

UC : Unités des Comptes

UCAC : Université catholique d'Afrique Centrale

UDEAC : Union Douanière des Etats d'Afrique Centrale

UE : Union Européenne

UN/DESA : Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour la Science et la Culture

UPC : Union des Populations du Cameroun

URSS : Union des Républiques Socialistes Soviétiques

UYI : Université de Yaoundé I

## LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 : Récapitulatif des projets de coopération entre le Cameroun et les partenaires au développement de l'APC entre 2000 et 2012 .....	334
Annexe n° 2 : Les dix piliers caractéristiques d'une administration de développement .....	336
Annexe n° 3 : Récapitulatif des Chefs de la DRA en 1967 au SPRA jusqu'en 2012 .....	336
Annexe n° 4 : Liste non exhaustive des textes signés entre 1993 et 2008 dans le cadre des réformes de l'Enseignement supérieur au Cameroun .....	337
Annexe n° 5 : Tableau des 20 indicateurs pouvant servir à l'évaluation des projets de modernisation de l'APC selon l'approche managériale systémique .....	338
Annexe n° 6 : Présentation des piliers de l'Accord de Cotonou de 2000 et les innovations intervenues dans les rapports UE-ACP .....	338
Annexe n° : Extraits de la Déclaration de Paris .....	340
Annexe n° 8 : Extrait de la Charte de la Fonction Publique Africaine .....	341
Annexe n° 9 : Aperçu des facilités financières accordées à l'APC par ses partenaires techniques et financiers entre 2006 et 2012 .....	342
Annexe n° 10 : Disproportions dans les fonds alloués par les bailleurs de fonds dans le cadre de la coopération de modernisation de l'APC (2000-2004) .....	343
Annexe n° 11 : Secteurs d'intervention des bailleurs de fonds dans le processus de modernisation de l'APC (2000-2004) .....	344
Annexe n° 12 : Aperçu sur l'apport financier des bailleurs de fonds et des partenaires techniques à la modernisation de l'APC (2000- 2012) (en milliards de FCFA) .....	345
Annexe n° 13 : Protocole d'entretien avec les responsables d'administration et les usagers .....	347
Annexe n° 14 : Les onze principes caractéristiques du management systémique en vue d'une culture administrative moderne .....	348
Annexe n° 15 : Photos des différents Secrétaires permanents à la réforme administrative entre 1994 et 2012 .....	349

## RESUMÉ

L'histoire de la coopération internationale et la modernisation de l'Administration Publique Camerounaise (APC) de 1962 à 2012 est faite de permanences et de ruptures. Dès 1962, les premières institutions académiques, techniques et professionnelles sont créées pour la formation de ses jeunes cadres, y compris le SCOM en 1967. Grâce aux approches d'intervention appliquées, une dynamique d'amélioration de ses prestations et son fonctionnement est observée au cours des années 1990. Inscrite dans la perspective scientifique, managériale, économique et diplomatique de l'histoire des mentalités collectives pour la renaissance africaine, faire le constat d'une lente et pénible modernisation de l'APC malgré l'apport de ses partenaires internationaux et une volonté endogène à la fois réelle et dubitative, constitue la problématique de cette étude fondée sur un triple intérêt. Montrer l'effectivité et le dynamisme de la coopération internationale et la modernisation de l'APC, ensuite ses controverses autour de cette question de modernisation et du rôle des gestionnaires de ses réformes longtemps focalisées sur des aspects autres que ceux devant conduire rapidement au changement de paradigmes, des principes et logiques d'organisation, d'administration et de fonctionnement au profit des populations. Enfin, montrer qu'en dépit des efforts faits, un doute continuait de planer sur la volonté endogène à moderniser efficacement l'APC via le même type de coopération. Notre étude permet de revisiter la théorie du management systémique et celle du changement des organisations, pour s'apercevoir qu'elles étaient les moyens les mieux adaptés pour résoudre les problèmes organisationnels et fonctionnels de la jeune administration encore stigmatisée par des pesanteurs du système colonial. Le libéralisme planifié, le développement autocentré, et la mondialisation des économies, ont ainsi contraint l'APC à diversifier ses partenaires internationaux, malgré les relations "privilegiées" entre la France et le Cameroun, et dans une moindre mesure avec l'Angleterre depuis 1922, d'où des réformes plus orientées vers les secteurs économiques et sociaux que sur les questions normatives de l'APC. Pourtant, théoriquement, tous les facteurs d'une amélioration plus sensible de ses performances, semblaient réunis pour conduire à terme les nouvelles réformes administratives adoptées et menées avec des partenaires diversifiés. En outre, le temps de réalisation de ces réformes et leurs résultats, sont autant de facteurs susceptibles d'accompagner la dynamique de ce sujet qui énonce et vérifie trois hypothèses à partir des théories des relations internationales : la négociation, le "réalisme" et la "dépendance". Pour aborder cette thématique en trois parties, plusieurs sources d'archives écrites et orales ont été exploitées et, après leur confrontation, quelques synthèses sont proposées, à travers notamment les fondements de cette coopération, ses réalisations et les controverses de l'œuvre de modernisation amorcée, ainsi que l'état d'une volonté endogène dubitative à moderniser efficacement l'APC.

**Mots clés :** Coopération- Libéralisme planifié- Développement auto-centré – Modernisation-Paradigmes.

## ABSTRACT

*The history of the modernisation of the Cameroonian Public Administration (CPA) from 1962 to 2012 is made up of continuities and ruptures. In 1962, the first academic, technical and professional institutions for the training of its young executives were created, and the SCOM in 1967. Through applied intervention approaches, a dynamic of improvement of its services and functioning was observed during the 1990s. To place the history of collective mentalities for the African renaissance in a scientific, managerial, economic and diplomatic perspective, and to note the slow and painful modernisation of the CPA despite the contribution of its international patrons and an endogenous will that is both real and dubitative, constitutes the problematic of this study based on a triple interest. Firstly, to show the effectiveness and dynamism of the CPA's modernisation and the cooperation, and secondly, the controversies surrounding the issue of modernisation and the role of the managers of its reforms, which have long been focused on aspects other than those that should rapidly lead to a change in paradigms, principles and logics of organisation, administration and operation for the benefit of the population. Finally, to show that, despite the efforts made, there was still some doubt about the endogenous will to effectively modernise the CPA through the same type of cooperation. Our study allowed us to revisit the systemic management theory and that of the organizations transformation, and to realise that it was the most suitable means of solving the organisational and functional problems of the young administration, which was still stigmatised by the constraints of the colonial system. Similarly, planned liberalism, self-centred development and the globalisation of economies forced the CPA to diversify its international partners, despite the 'privileged' relations between France and Cameroon, and to a lesser extent with England since 1922, hence the reforms were more oriented towards the economic and social sectors than on the normative issues of the CPA. However, theoretically, all the factors for a more significant improvement in its performance seemed to be present to carry out the new administrative reforms adopted and conducted with diversified partners. Moreover, the time taken to implement these reforms and their results are factors that can accompany the dynamics of this subject, which states and verifies three hypotheses based on the theories of international relations: negotiation, 'realism' and 'dependence'. In order to approach this theme in three parts, several sources of written and oral archives were exploited and, after their confrontation, some syntheses are proposed, notably through the foundations of this cooperation, its achievements and the controversies in the work of modernisation initiated, as well as the state of a dubious endogenous will to effectively modernise the CPA.*

**Key-words** : Cooperation- Planified liberalism – Auto-centralised development – Modernization-Paradigms.





# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## I- PRESENTATION DU SUJET

Le sujet de cette recherche intitulé *la coopération internationale et la modernisation de l'Administration Publique Camerounaise de 1962 à 2012*, s'inscrit dans la perspective des études de l'histoire des relations internationales et des mentalités collectives contemporaines. Elle pose à nouveau la problématique de l'apport réel des "dynamiques de dehors" dans le développement peu ressenti des pays du Sud par le truchement de leurs administrations publiques, perçues pourtant comme des leviers incontournables du développement souhaité, grâce aux réformes de modernisation adoptées et implémentées. À l'aide des témoignages de divers acteurs, des théories et des hypothèses émises et vérifiées, notre étude a l'ambition de montrer les fondements de cette coopération internationale et son dynamisme observé au cours des années 1990, grâce aux approches d'intervention appliquées pour résoudre les problèmes organisationnels et fonctionnels de l'Administration Publique Camerounaise (APC).

## II- RAISONS DU CHOIX DU SUJET

De par les sources endogènes sur les permanences et les ruptures de l'évolution de l'APC, des analyses montrent depuis 1962, un processus de modernisation de plus d'une cinquantaine d'années<sup>1</sup> tout au long duquel, j'ai été parfois moi-même acteur et témoin. Le choix du sujet cette recherche est guidé par trois facteurs essentiels : professionnels, scientifiques et managériaux.

Sur le plan professionnel, ce travail de recherche est à l'actif de ma longue carrière administrative et de mon expérience professionnelle. Au cours de cette carrière, j'ai assumé diverses fonctions tant dans la gestion et du management des ressources humaines que de la coopération internationale, respectivement au Ministère des enseignements secondaires (MINESEC), au Ministère de l'Industrie, des Mines et du Développement Technologique (MINIMIDT) et au Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA). Ensuite, ma formation diplômante au métier d'organisation et de méthode qui a fait de moi un expert et consultant en conduite du changement et d'amélioration du travail au sein de l'APC à travers plusieurs missions d'organisation conduites dans divers départements ministériels, d'organismes publics ou parapublics et des sociétés d'Etat entre 2005 et 2017.

---

<sup>1</sup>On peut citer B. Amama Amama, al. (eds), *20 propos sur l'administration publique camerounaise*, Yaoundé, MINFOPRA, 2003, pp. 45-62 ; D. Abouem à Tchoyi., *50 ans de réforme de l'Etat au Cameroun, stratégies, bilans et perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2013 ; L. B. Ngouo., *La réforme administrative dans les service publics en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 2008, pp. 28-43 ; R. D. Mvogo., "La gestion des performances de l'Administration Publique Camerounaise : permanences et ruptures de 1962 à 2010", Mémoire de Master en Histoire, UYI, 2013, pp. 32-54.

Tout au long de ce périple, j'ai fait le constat d'une permanence de nombreux problèmes organisationnels et fonctionnels de cette administration publique malgré l'effectivité et le dynamisme de l'apport de cette coopération. En plus, animé par mon réflexe d'historien, les controverses de cette coopération ne m'ont pas laissé indifférent, ce d'autant que j'ai eu à maintes reprises, l'occasion d'être à la fois témoin et acteur au cours de mes missions de diagnostics organisationnels. Par ailleurs, ces mêmes controverses m'ont amené à faire le constat d'une responsabilité partagée des acteurs et de le vérifier, avec des possibilités d'une volonté dubitative endogène à moderniser plus efficacement l'APC par la coopération internationale telle que menée jusque-là. D'où les suggestions d'amélioration qui ont été faites afin de permettre cette administration publique à jouer véritablement son rôle de levier pour sa propre modernisation, en vue d'un développement socioéconomique du pays plus visible et mieux ressenti aussi bien par les agents publics eux-mêmes que par les populations<sup>2</sup>.

Sur le plan scientifique, la présente recherche historique est considérée comme une des répliques attendues des précédentes recherches sur l'histoire des institutions politiques et sociales du Cameroun, plus précisément en matière de coopération internationale. Elle montre qu'en dépit de l'intemporalité des réformes, les effets de cette coopération sont visibles au sein de l'APC. Par ailleurs, mon réflexe d'historien et ma curiosité scientifique m'ont permis d'observer, à faire un constat révélateur et chercher à comprendre : une coopération graduelle et diversifiée, marquée par une constance en termes d'objectifs, de maîtrise du rapport "coût-qualité" des services et d'évaluation des méthodes d'organisation et de fonctionnement de l'administration, ainsi que d'amélioration des principes de management très souvent présentés comme des priorités. À l'analyse, les principes et les concepts transférés à l'APC pour réduire les effets de sa bureaucratie wébérienne<sup>3</sup>, continuaient d'apparaître plutôt comme des obstacles qui, à un moment donné, faisaient de l'APC, une administration à la croisée des chemins<sup>4</sup>.

Ma contribution à la conduite du management des réformes de modernisation de l'APC au cours de plusieurs années, m'a permis d'observer à la suite d'autres experts comme L. B. Ngouo, un lien étroit généralement établi entre les réformes pures ou structurantes de modernisation de l'APC, le développement du pays et l'amélioration du bien-être des populations. Il est ainsi apparu nécessaire de le vérifier, mais surtout de lever certaines

---

<sup>2</sup>Cf. *Anthologie des discours d'Ahmadou Ahidjo, 1957-1979*, Les Nouvelles Editions Africaines, Paris, Erti, 1980, pp. 1865-1867.

<sup>3</sup>M. Mendouga Alima., "Les principes d'organisation et de gestion de l'Administration camerounaise : contenu et tendances", Amama (eds.), *20 propos*, p.17.

<sup>4</sup>Y. L. Kouahou., "La mise en œuvre de la société de l'information au Cameroun : enjeux et perspectives au regard de l'évolution française et européenne", Thèse de doctorat de droit privé, option nouvelles technologies et droit, Université de Montpellier 1, 2010, pp. 164-165.

équivoques pressenties à cause de la complexité des concepts et des divergences d'interprétation des résultats des réformes implémentées. Au lieu de contribuer pour cette modernisation en étant par exemple un outil de veille et d'accélération des réformes engagées, par respect de ses propres principes et du contexte international africain de plus en plus exigeant sur la responsabilité de l'administration publique dans l'amélioration des conditions de vie des citoyens au moyen de réformes plus productives<sup>5</sup>, les actions de cette coopération<sup>6</sup> se sont révélées à "géométrie variable". Entachées également de nombreux écarts et de controverses, cette coopération internationale est devenue, dans la perspective du management des réformes de modernisation de l'APC par la coopération internationale, une des autres préoccupations de cette étude, confirmées par l'éclairage des concepts transférés par ses partenaires internationaux spécialisés.

### III- INTERET DU SUJET

Quatre niveaux d'intérêts ont été perçus pour cette recherche à savoir : économique, diplomatique, scientifique et personnel. Au plan économique, les bénéfices financiers des recensements des agents publics en cours depuis 1986 au sein de l'APC dans le cadre de la réforme sur la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde, ayant montré leur contribution aux rééquilibres macro-économiques, avec l'appui de la BM, de nouveaux enjeux économiques identifiés grâce à l'analyse des acteurs<sup>7</sup>, devraient être partagés en dehors de l'optimisation des bénéfices avancée jusque-là.

Sur le plan diplomatique, le droit international et les anciennes puissances coloniales, à travers la modernisation des structures administratives, ont progressivement fait de l'APC une organisation aux systèmes administratifs et aux modes de fonctionnement extravertis<sup>8</sup>. Cette réalité a montré à suffisance le poids des accords de coopération, de cadres de concertation<sup>9</sup> et l'état des

---

<sup>5</sup>Cf. "Rapport général sur la stratégie à long terme du programme africain sur la gouvernance et l'administration publique", 6<sup>ème</sup> Conférence des Ministres africains du service public, Johannesburg, Afrique du Sud, 11-15 octobre 2008, p.9.

<sup>6</sup>Ce concept est pris dans son sens étymologique, d'après *Le Petit Larousse illustré*, édition 2008, Paris, Larousse, 2007, p.248.

<sup>7</sup>Allusion est faite ici à titre illustratif à Christophe Atangana Fuda, Pascal Manga Nengue, Andrew Maïmo, Léon Bertrand Ngouo, Edouard Oum, Jeannine Sidonie Evehe, Kwanga Flobert, Augustin Essoh, Cyril Hyacinthe Mvondo, Emmanuel Martin Lobé Yanga, Gervais Noah, Emmanuel Dacleu, etc, tous conseillers en organisation, ont œuvré à la mise en place des premières formes et principes modernes d'organisation et de fonctionnement de l'APC, au terme d'une formation en France en 1980, Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>8</sup>E. Mbarga., *Les institutions politiques de la République Unie du Cameroun*, Yaoundé, Imprimerie Nationale, 1976,

pp.14-15.

<sup>9</sup>Il s'agit, entre autres, de l'OFPA, du CAFRAD, du CAPAM, l'IISA au plan technique de cette coopération et du FMI, de la BM, du FED et de la BAD sur le plan financier, Archives du MINFOPRA, 2010.

relations diplomatiques parfois aux termes de la participation des agents publics aux foras, conférences et séminaires internationaux de formation et de renforcement des capacités techniques et professionnelles pour l'amélioration des performances de l'APC, sur les indicateurs de sa modernisation. Ces relations, assimilées très souvent à un devoir de reconnaissance et d'expression de "continuums" culturels basés sur des valeurs en partie communes pour certains<sup>10</sup>, ont aussitôt commandé une analyse plus approfondie. En effet, à cause des divergences d'interprétations, notre souci est de vérifier que cette coopération internationale, sous-tendue par des relations diplomatiques, portait en elle des germes d'un transfert équitable d'expériences et d'une solidarité internationale garante de meilleurs résultats pour l'APC.

Sur le plan scientifique, la gouvernance<sup>11</sup>, critère de modernité imposé aux administrations publiques des PVD, atteste au moyen des théories du management, de l'existence d'autres principes tout aussi utiles et mieux adaptés à l'APC dans le cadre de cette même coopération internationale. Aussi entérinons-nous les critiques telles que celles enregistrées au sujet de la "camerounisation des cadres"<sup>12</sup> de l'APC par le remplacement progressif des derniers coopérants franco-britanniques<sup>13</sup>, mais qui finalement s'était révélée à leur convenance. En l'absence de conditions favorables à une évolution des réformes<sup>14</sup> conforme aux logiques de modernisation proposées, voire d'émergence<sup>15</sup>, notre étude stigmatise ainsi celles cachées dans l'application ou non des principes et des concepts transférés : cas des OMD de Johannesburg et de la gouvernance imposés aux PVD en 2000 et en 2005. Dès lors, les échecs ou les motifs d'insatisfaction de cette dynamique de coopération sont mieux "compris"<sup>16</sup> tout en permettant à notre recherche, d'être perçue comme une réponse à cet appel de J.M. Ela à la nouvelle génération d'analystes endogènes à relire l'histoire de leurs institutions<sup>17</sup> afin de mieux contribuer à cette quête permanente de vérité historique<sup>18</sup>.

---

<sup>10</sup>*Anthologie*, p. 1865.

<sup>11</sup>H. Goran et M. Bratton., *Gouverner l'Afrique, vers un partage des rôles*, Paris, Nouveaux Horizons, 1992, p.36.

<sup>12</sup>J. F. Youb., "La camerounisation des cadres", Mémoire de Licence, Faculté de Droit, Université de Yaoundé, juin 1974, pp. 24-35.

<sup>13</sup>En ce qui concerne la France, le transfert des compétences aux africains intervient à partir du 1er avril 1959 en prélude à la fin de la "Communauté", le 31 décembre de la même année dans l'ensemble des colonies françaises d'Afrique noire subsaharienne. Sur ce point, lire P. Messmer., *Les blancs s'en vont*, Paris, Albin Michel, 1998, p. 156-158.

<sup>14</sup>R. Evola., *Comprendre le phénomène de l'émergence*, Paris, Publibook, 2012, p.14. Cf. "L'évaluation de la mise en œuvre des réformes dans les administrations publiques", Séminaire, Yaoundé, MINFOPRA, 2006, Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>15</sup>H. Steel Commager., *L'Historien et l'Histoire*, Paris, Nouveaux Horizons, 1965, pp.153-154.

<sup>16</sup>*Ibid.*

<sup>17</sup>J. M. Ela., *Innovations sociales et renaissance de l'Afrique noire, les défis du « monde d'en bas »*, Paris, L'Harmattan, 1998, p.23.

<sup>18</sup>Ch. Samaran., *L'Histoire et ses méthodes*, Paris, Encyclopédie de la pléade, 1961, pp.28-35.

#### IV- DEFINITION DES CONCEPTS

La performance, l'objectif, le rendement, le résultat, la compétence, la motivation et la gestion sont des concepts qui permettent d'avoir une idée plus précise sur le sujet traité. En effet, moderniser l'APC avec l'appui des partenaires de la coopération internationale a des objectifs et des résultats précis, notamment l'amélioration des performances des services et le rendement des agents publics adossés sur des indicateurs comme le niveau de motivation et des compétences de ceux-ci ainsi que le type de gestion prédominant dans ces services. C'est pourquoi, ces concepts nés des lourdeurs de la bureaucratie wébérienne du XIX<sup>ème</sup> siècle, sont essentiels pour bien comprendre nos différents angles de réflexion. Grâce aux théories du management et de gestion modernes des organisations sous l'impulsion d'H. Fayol<sup>19</sup>, initiateur de l'esprit d'organisateur au sein de l'APF en 1916, d'H. Mintzberg<sup>20</sup>, D. Proulx<sup>21</sup>, P. F. Drucker<sup>22</sup> ou A. Payette<sup>23</sup>. Grâce aux pionniers dans le métier d'organisation et méthodes au Cameroun, notamment Atangana Fuda appuyés par la toute première génération de conseillers en organisation administrative formés en France, ces concepts sont progressivement introduits dans l'APC.

Jusqu'en 2012, bien que l'on pût espérer de voir ces concepts ancrés dans les mentalités des agents publics et les pratiques, ces concepts continuaient d'être diversement interprétés et appliqués à cause de leur complexité. Pis encore, ceux-ci se sont vus imposés aux administrations publiques des PVD entre 1993 et 2005 comme critères d'évaluation des performances desdites administrations et conditionnalités d'accès à l'aide internationale dans l'espoir de pallier aux effets de la crise économique et financière ambiante. D'après les experts et des clichés révélateurs, cette divergence d'appréciation s'est révélée être également à l'origine des résultats mitigés de certaines réformes de modernisation de cette administration publique malgré les divers appuis de la coopération internationale.

Etymologiquement, la performance est un résultat recherché et atteint à la fin d'une activité. D'origine latine "performare", elle est une expression anglo-saxonne qui signifie accomplissement, jadis utilisée pour évaluer la force des chevaux au terme d'une course. Dans le management des organisations, il est devenu un concept de mesure en termes de qualité du

---

<sup>19</sup>H. Fayol., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1918, pp.46-52.

<sup>20</sup>H. Mintzberg., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation et Agence d'Arc, 1994, pp. 27-33.

<sup>21</sup>D. Proulx., *Management des organisations publiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Québec, PUQ, 2008, pp. 15-26.

<sup>22</sup>P. F. Drucker., *L'efficacité, objectif numéro 1 des cadres*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1974.

<sup>23</sup>A. Payette., *L'efficacité*, Canada : Presses de l'Université du Québec, 1997, pp.153-154.

service rendu<sup>24</sup> et de témoignage de satisfaction à travers les prestations offertes aux usagers<sup>25</sup>. L'objectif, dans son essence latine signifie "objectum" c'est-à-dire présenter devant, donc un objet quantifiable, global et stratégique<sup>26</sup> ou "SMART"<sup>27</sup>. Par extension, il devient dès le XIX<sup>ème</sup> siècle dans le cadre de la gestion des projets de réformes de modernisation de l'APC, un but concret à atteindre par ceux-ci avec un délai bien déterminé et des moyens conséquents mis à disposition. Erigé en 2001<sup>23</sup> en système pour évaluer objectivement les performances professionnelles des agents publics<sup>28</sup>, le concept de rendement est d'essence agroéconomique jadis utilisé dans l'évaluation du produit obtenu par rapport à la surface cultivée ou au capital investi.

Par contre en management des organisations modernes comme l'APC, le rendement est l'efficacité d'un individu à son poste de travail<sup>29</sup>. Critère capital d'appréciation des réformes menées avec le concours de la coopération internationale à partir de 2000, le résultat est ce rapport de cause à effet<sup>30</sup> descriptible et mesurable, induit par l'activité d'un agent à son poste de travail<sup>31</sup>. À travers la Gestion Axée sur la Résultats introduite dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle par P. Drucker<sup>32</sup> comme principe capital du management<sup>32</sup>, ce concept prend une envolée particulière dans la gestion des affaires publiques ou des administrations au XX<sup>ème</sup> siècle pour plus d'efficacité, d'équité et de rendement. Le résultat est donc évalué en termes d'efficacité par

---

<sup>24</sup>J. Leclerc., *Gérer autrement l'administration publique, la gestion par résultats*, Québec, PUQ, 2<sup>ème</sup> édition, 2011, p.26.

<sup>25</sup>Bamidele Olowu, "Fierté et performance dans le service public africain : Analyse de l'effondrement institutionnel et des efforts de reconstruction au Nigeria et en Ouganda ", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, p.145.

<sup>26</sup>O. Batoko., "Préparation de la vision, des missions, des plans d'action et des programmes du gouvernement", *Cahiers Africains d'Administration Publique*, N° 68, Tanger : Editions Marocaines et Internationales, 2007, p.46.

<sup>27</sup>Ce qui signifie que tout résultat en matière de réforme de modernisation devrait être spécifique, mesuré, réalisé et atteint dans le temps, car bien programmé. Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>23</sup>Le Décret n° 2001/108/PM du 20 mars 2001, fixant les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires. L'article 3 du décret prévoit effectivement l'établissement de normes de rendement propres à chaque administration, un des préalables à l'opérationnalisation de ce décret, Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>28</sup>P. V. Ngambo Fondjo, *Communication*, Conférence internationale de l'IISA à Yaoundé du 14 au 18 juillet 2003. Cf. Amama (eds)., *20 propos*, pp.355-360.

<sup>29</sup>*Le Petit Dictionnaire Larousse illustré*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, LAROUSSE, 2007, p.326.

<sup>30</sup>C. Lusthaus (eds)., *Evaluation organisationnelle, cadre pour l'amélioration de la performance*, Paris, PUL, CRPI, 2003, pp. 5-10.

<sup>31</sup>*Guide Méthodologique pour l'élaboration des Normes de Rendement dans l'Administration Publique Camerounaise*, Yaoundé, octobre 2009, p. 44. Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>32</sup>P. F. Drucker., *Managing for results*, Wall Street Journal, Great-Bretain, 1964, pp. 2-7.

rapport aux objectifs fixés<sup>33</sup> et à l'expérience d'après Cameron et Campbell<sup>34</sup>, d'où ces critères caractéristiques énumérés par A. Payette et P. F. Drucker : une bonne attitude vis-à-vis des lois et règlements de l'administration publique qui régissent son fonctionnement, le respect des principes de responsabilité et d'imputabilité, d'engagement ou de dévouement, de proactivité et de vivacité, l'impartialité, l'éthique et la déontologie, ainsi que le rôle de tous les acteurs au sein d'une structure organisationnelle.

La compétence quant à elle, est la capacité de l'agent public à réaliser son activité grâce à la combinaison de plusieurs ressources<sup>35</sup> et à son degré de motivation. À l'origine cette expression est plus utilisée dans les entreprises privées pour rétablir l'équité entre les employés et booster le rendement du fait des crises économiques et financières cycliques menaçantes, à l'instar de celle des années 1970. Dans les années 1980, il devient un concept incontournable dans le recrutement que dans l'évaluation de la capacité des managers à pouvoir gonfler le moral des collaborateurs par un traitement de confiance, de respect mutuel et un environnement plus productif, plus créatif et plus attractif<sup>36</sup>. Enfin, la gestion d'après Crozier, Hodgkinson et Handy, est une activité très personnalisée, très situationnelle et intimement liée au rapport entre le politique et l'administratif qui sont aussi distinguables qu'inséparables<sup>37</sup>.

## V- CADRE TEMPOREL ET SPATIAL

Evoqué le cadre de cette étude revient à préciser en d'autres termes son champ d'intervention spatial et temporel, ainsi que les indicateurs organisationnels et fonctionnels de l'APC.

Sur le plan géographique, le cadre de cette étude est celui de l'APC avec ses principes d'administration publique unique et indivisible, laïque et bilingue<sup>38</sup>, fruits de la triple colonisation allemande, française et britannique<sup>39</sup>. Au plan organisationnel, l'APC est une

<sup>33</sup>Payette., *L'efficacité*, p.154.

<sup>34</sup>Ces deux spécialistes d'origine anglaise ont apporté une contribution remarquable à l'amélioration des études sur l'efficacité organisationnelle au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle.

<sup>35</sup>On cite à titre d'exemple à ce sujet, les connaissances, les habiletés, les stratégies, les techniques, les attitudes, les perceptions, le niveau relationnel et communicationnel en constituent les facteurs déterminants et la base des trois principes managériaux que sont le savoir, le savoir-être et le savoir-faire.

<sup>36</sup>A. Maslow., *Devenir le meilleur de soi-même, besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris, Nouveaux Horizons, 2008, pp.10-15.

<sup>37</sup>Payette., *L'efficacité*, pp.134-136.

<sup>38</sup>Cf. Constitution camerounaise du 18 Janvier 1996 et Décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat modifié et complété par Décret n° 2000/287 du 12 Octobre 2000.

<sup>39</sup>D. Abwa., "Commandement Européen" "Commandement Indigène" au Cameroun sous Administration Française de 1916 à 1960, Yaoundé, UYI, 1994 et E. Mveng., *Histoire du Cameroun, volume I*, Yaoundé, CEPER, 1985.



administration homogène et de forme pyramidale marquée par deux types de services qui permettent de la distinguer des administrations dites développées, à savoir les services centraux organisés en trois niveaux décisionnels et les services déconcentrés. Du sommet à la base, tout ce dispositif est sous-tendu par des textes particuliers<sup>40</sup> faisant état de structures sous-tutelles notamment les sociétés d'État, les entreprises publiques<sup>41</sup> et les établissements publics administratifs<sup>42</sup>, ainsi que des CTD et des sociétés ad hoc agissant dans le cadre des PPP<sup>43</sup>. Clairement décrit par des spécialistes du droit, des politologues et des chercheurs<sup>44</sup>, ses services centraux privés sont constitués en délégations et en autorités administratives publiques. Au plan fonctionnel, trois types d'administrations à savoir : techniques, économiques et sociales et de souveraineté et trois grandes catégories d'agents publics répartis en divers corps de métiers, grades, fonctions et rangs hiérarchiques aux appellations confondues parfois aux postes de travail<sup>45</sup> sous-tendent également le fonctionnement de l'APC.

Au plan temporel, les deux dates qui constituent les bornes temporelles de cette thèse sont 1962 et 2012. Après la signature des premiers accords de coopération entre le Cameroun, la France et la Grande-Bretagne entre 1959 et 1960, la volonté des décideurs de moderniser l'APC se concrétise à partir de 1962. En constituent les premiers indicateurs phares : la création de l'Université fédérale<sup>46</sup> constituée d'une Faculté des lettres et des sciences humaines et d'une Faculté des sciences créées en octobre 1962<sup>47</sup>, ainsi que des premières grandes écoles à l'instar de l'ENS<sup>48</sup> sous le parrainage de l'UNESCO<sup>49</sup> et de l'ECA en 1962, puis de l'ENAM<sup>50</sup> en 1964 dont la mission était d'assurer la formation des personnels des services civils et financiers de l'État ainsi que des magistrats de l'ordre judiciaire, conformément aux accords de coopération

<sup>40</sup>Cas du décret n°98/273 du 22 octobre 1998 portant réorganisation de la Présidence de la République.

<sup>41</sup>Il s'agit par exemple de la CNPS, du FEICOM, la CSPH, de l'EDC, de la CAMTEL, de la SODEPA, de la CAMSHIP. Cf. Loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic.

<sup>42</sup>Cas de l'ENAM, l'ISMP, l'AER, l'ART, l'ARMP, l'API. Cf. loi N° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic.

<sup>43</sup>J.-N. Ekoman Ekoman, Ingénieur en gestion de projet, Expert Technique en service au CARPA, *Communication* sur le "Partenariat Public-Privé au Cameroun : Principes, Méthodes et Procédures de passation", Journée d'information PPP pour le compte du MINMIDT, Yaoundé, 02- 03 juillet 2015.

<sup>44</sup>Citons à ce sujet, J. F. Bayard., *l'Etat au Cameroun*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1985, pp.150-51 et Amama, (eds)., *20 propos*, pp.31-34.

<sup>45</sup>Article 2 du décret n°94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat, modifié et complété par le décret n°2000/287 du 12 octobre 2000.

<sup>46</sup>Décret 62/DF/289 du 26 juillet 1962.

<sup>47</sup>J. Ph. Guiffo., *Le Cameroun sous le règne du grand camarade, père de la nation Ahmadou Ahidjo*, Edition de l'Essoah, 2009, p.361.

<sup>48</sup>Voir. *J-O*, 46<sup>ème</sup> année, n°1471 de la République du Cameroun, 30 décembre 1961, p.1430.

<sup>49</sup>Guiffo., *Le Cameroun*, p.361.

<sup>50</sup>Cf. [www.enam/cameroun.gov.cm](http://www.enam/cameroun.gov.cm), consulté le 14 octobre 2012.

de 1959 afin de rapprocher l'administration de ses administrés<sup>51</sup>. Au plan juridictionnel, la Cour fédérale des comptes créée par une ordonnance du 07 février 1962, mais abrogée par la suite pour le transfert de ses attributions à l'Inspection Générale de l'État en 1969, confirme également 1962 comme une date historique pour les premières institutions administratives modernes de l'APC.

Au niveau national, la borne 2012 a été retenue sur le fait qu'elle correspond à la période des premiers signes de fin de récession économique et financière des années 1993 et 2005, caractérisée par l'accroissement graduel des dépenses publiques à partir de 2007 et de nouvelles perspectives de développement économique, social et infrastructurel pour le pays<sup>52</sup>. Certaines réformes institutionnelles de deuxième et de troisième génération adoptée par le Programme National de Gouvernance (PNG) et la lutte contre la corruption<sup>53</sup>, sous l'impulsion du MINFOPRA<sup>54</sup> et des SPM, commençaient ainsi à voir leur aboutissement malgré les difficultés<sup>55</sup>. Pour améliorer leur management, plus de viabilité était de mise dans le partenariat avec le concours d'autres acteurs sociaux et de nouveaux partenaires internationaux<sup>56</sup> et rendre plus effectifs les principes d'administration publique plus performante, plus simple, plus expéditive, plus compétente et plus responsable, deux séminaires déterminants avaient ainsi été tenus<sup>57</sup>.

En matière d'amélioration du système de liquidation des droits des agents publics, 2012 est également retenue<sup>58</sup> pour l'APC car, à la faveur des 4,9% de croissance observés grâce aux cours élevés des produits de base et des bonnes conditions financières internationales<sup>59</sup> à travers

---

<sup>51</sup> Cf. IAC 6877. Ecole Nationale de la France d'outre-mer. Règlement organique, 1958 ; Vt 7/73. Ecole Camerounaise d'Administration. Arrêtés. Décisions. Liste des candidats, Correspondances développement. 1960 ; Vt 39/137. ENAM. Arrêtés 1961 ; Vt 39/287. ENAM. Concours d'entrée 1962 ; Vt 39/93. ENAM. Admission des élèves en 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> année. 1960-1961.

<sup>52</sup> Tagne., "Croissance", p.16.

<sup>53</sup> Oyono., *Programme*, p.23.

<sup>54</sup> En effet, au cours de cette année, le bilan rendu public faisait état de 33 C.O pour 33 ministères, 09 MPA et 12 Guides de l'Usager élaborés.

<sup>55</sup> Takem., "Les grandes réformes," pp.4-6.

<sup>56</sup> Oyono (eds)., *Cameroun*, p.13.

<sup>57</sup> Le premier à Kribi les 11 et 12 octobre 2012, à l'intention des Secrétaires Généraux des administrations sur les implications managériales de la mise en œuvre du décret portant déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde, et le second le 18 novembre 2012 à l'ENAM sur la vulgarisation du document de politique du Gouvernement en matière de gestion des ressources humaines et de la solde.

<sup>58</sup> Décret n° 2012/079 du 09 mars 2012 portant régime de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde, matérialisé par la signature le même 09 mars 2012 de deux lettres-circulaires conjointes du MINFI et du MINFOPRA pour rendre effective l'automatisation des avancements et le système de liquidation des droits des agents publics.

<sup>59</sup> Rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation, Yaoundé, Archives du MINFI, novembre 2012, p.2. Ce rapport fait justement état des cours élevés des produits de base et de bonnes conditions financières

la BM, l'extension du SIGIPES a été possible. Les limites dues jusque-là à l'ignorance des textes et à l'insuffisance d'informations sur les procédures appliquées s'étaient progressivement réduites et les conditions de vie des retraités s'étaient sensiblement améliorées. L'acte de mise à la retraite était désormais signé par le ministre utilisateur quelques jours après la date effective de celle-ci et l'intéressé percevait sa pension intégrale calculée sur la base de son dernier bulletin de solde<sup>60</sup> dès la fin du même mois de son effectivité, en attendant l'aboutissement de la procédure.

Bien que 2012 ait également été considérée comme l'année du retour aux "opportunités d'emplois et de création des richesses" à travers la réalisation de grands projets structurants suite à l'atteinte du point d'achèvement de l'IPPTTE<sup>61</sup> par le Cameroun en 2006, ainsi qu'à la faveur du budget-programme<sup>62</sup>, des permanences ont très vite conduit au découragement. Pourtant, ce système prescrivait une nouvelle gestion des crédits publics par la planification stratégique d'allocations basées sur les priorités de développement<sup>63</sup>. Malgré cette évolution qui visait justement à corriger les insuffisances de l'ancienne stratégie de budgétisation de moyens et en dépit des prescriptions de la loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'État<sup>64</sup>, en 2012, l'état de la gestion des finances et des ressources publiques était toujours marqué par l'impression d'un "laisser-faire".

Enfin, au cours des célébrations des premiers "cinquantenaires" du Cameroun immortalisées en 2012, l'occasion a été donnée aux institutions administratives et professionnelles comme l'ENAM et l'ISMP<sup>65</sup> de faire l'état de leur coopération avec des partenaires internationaux. Cette coopération s'est vue consolidée dans les principes et des logiques dites modernes de fonctionnement de l'APC transmis avec le cas de la GAR, malgré la diversité de ses objectifs<sup>66</sup> et ses quatre modèles consécutifs<sup>67</sup> adoptés par les décideurs

---

<sup>60</sup>Arrêté conjoint des Ministres des Finances et de la Fonction Publique sus-évoqué.

<sup>61</sup>Abouem à Tchoyi, (eds), *50 ans*, p.19.

<sup>62</sup>Il s'agit du nouveau mode de gestion des ressources de l'Etat introduit en 2012 au sein de l'APC : le système de budget de ressources allouées en fonction des résultats attendus après une bonne prévision préalable desdites ressources.

<sup>63</sup>G. D. Edoa., *Discours*, Conférence annuelle des responsables des services centraux, déconcentrés et extérieurs du MINFI, Yaoundé, 27-29 janvier 2011, *Les dossiers du MINFI 2011 : Grandes ambitions, l'envol*, mai 2011, p.19.

<sup>64</sup>Rapport sur la situation, p.11.

<sup>65</sup>Cf. "La coopération ISMP-ENAP : Bilan et Perspectives", thème de la conférence tenue à l'ISMP le 10 octobre 2010 dans le cadre de la commémoration des 25 ans de cette institution, p. 23-27.

<sup>66</sup>D.Tietse., "Document de support de formation des cadres du MINTP à l'élaboration des normes de rendement", Paness Conseil, Archives du MINFOPRA, 2012, p.10, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>67</sup>Les quatre modèles constituant cette logique sont : l'efficacité ; le downsizing et la décentralisation traduits par une véritable flexibilité dans la délégation des responsabilités, une séparation plus stricte entre les décisions stratégiques et les actions opérationnelles, une forte autonomie de gestion ainsi qu'un contrôle quotidien des tâches

comme des valeurs devant dorénavant sous-tendre la politique d'évaluation du rendement de chaque agent public. Des clichés qui montrent qu'à un moment donné, les partenaires internationaux avaient effectivement cru à cette modernisation de l'APC à cause des effets escomptés sur ses agents<sup>68</sup>, tout en étant en phase avec celle-ci, grâce au management systémique<sup>69</sup>.

Dès lors, l'espoir de clore le débat contradictoire sur les réformes "impossibles" ou sans impacts directs sur le développement et le bien-être des populations comme le montre notre revue critique de la littérature, était plausible.

## VI- REVUE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE

Pour L. E. Halkin<sup>70</sup>, "l'histoire n'est scientifique que grâce à la critique et à ses sciences auxiliaires". À cause de la diversité de ses sources et relativement à ce thème de recherche, la présente revue critique de littérature est tout à fait justifiée. Elle concerne, par souci d'objectivité scientifique, nos sources écrites à la fois endogènes et exogènes, notamment les sources publiées, les articles, thèses, mémoires, communications et rapports de séminaires, colloques et foras sur la coopération institutionnelle, technique et professionnelle de l'APC<sup>71</sup>.

Les ouvrages publiés pour la plupart, attestent de l'énorme avancée des administrations publiques des pays développés d'Europe occidentale et d'Amérique du nord en termes de modernisation. Si le poids des ouvrages endogènes est négligeable par rapport à notre thème, en dehors des précisions apportées sur les axes de réformes de modernisation de l'APC sous le prisme croisé d'experts camerounais et commis d'Etat<sup>72</sup>, les ouvrages exogènes publiés aident pour l'essentiel à cadrer nos orientations épistémologiques et conceptuelles. Régissant en partie

---

déléguées ; l'excellence et l'orientation "service public" par le renforcement des missions du secteur public. Cf. Tietse., "Document ", p.10.

<sup>68</sup>Rapport sur la situation, p.20.

<sup>69</sup>Cette théorie a été défendue par plusieurs spécialistes tels que Mintzberg., *Structure*, 1994 ; H. Fayol., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1918 ; Jordan, R.S., *La coopération multinationale*, Paris, Les Editions Internationales, coll. "Tendances actuelles", 1974 ; Drucker., *L'efficacité*, 1974 ; Malik, F., *Le management efficace, diriger, réussir, vivre*, Paris, Economica, 2006 ; Abouem à Tchoyi., *50 ans* ; Ngouo., *La réforme* ; J. A.S. Evehe., "l'Évaluation de l'opération de la gestion axée sur la performance et les résultats (GAR) : expérience du Cameroun", *Communication*, Rabat, Maroc, 24-26 janvier 2011, Archives du MINFOPRA, consultées le 14 octobre 2012 à Yaoundé.

<sup>70</sup>L – E. Halkin., *Initiation à la critique historique*, Cahiers des Annales, Paris, Armand Colin, 1973.

<sup>71</sup>Il s'agit principalement du Service de la documentation et des Archives du MINFOPRA, du Centre de documentation de l'ENAM, des bibliothèques de l'ISMP, de l'Institut français du Cameroun, et des archives nationales du Cameroun, diplomatiques en France, d'organismes professionnels, techniques et de financement de coopération comme l'AFD, l'OFPA, le CAFRAD, l'ENA et l'ENAP.

<sup>72</sup>Amama, (eds), *20 propos*, pp. 34-50.

nos vies et comportements<sup>73</sup>, celles-ci permettent également de comprendre les théories managériales, fonctionnelles et organisationnelles empruntées très souvent à la coopération et de mieux stigmatiser les écarts entre leurs réalités au sein de l'APC et celles des administrations des pays développés comme l'a illustré le contrôle de gestion et l'évaluation des performances de l'Administration publique canadienne.

Sur les sources exogènes publiées, A. Payette<sup>74</sup> montre l'importance de l'efficacité des gestionnaires et le développement ou la modernisation des organisations ainsi que l'affrontement des écoles de pensée autour de la notion de gestion et ses concepts connexes. Pour l'auteur, les problèmes liés à la taille, à l'effectif des personnels et de managers qui sont chargés d'animer ou de diriger une organisation ou une administration publique tels que révélé par H. Mintzberg<sup>75</sup>, ont toujours été des obstacles majeurs à la performance de celles-ci, ainsi qu'à leur efficacité.

Vu comme tel, l'efficacité s'est révélée comme un critère de mesure de l'utilité et de la pertinence<sup>76</sup> des réformes de modernisation de l'APC, d'appréciation des divergences relevées autour desdites réformes. A la vérité, ici, ces divergences ont parfois émané de l'environnement et de la complexité des concepts à implémenter, d'où l'intérêt à nuancer les points de vue des auteurs sus-cités sur cette question.

Pour sa part, J. Clayton Thomas<sup>77</sup> a montré comment le XX<sup>ème</sup> siècle européen a vu des citoyens s'activer pour améliorer l'image de leur administration publique par une franche promotion d'associations pour plus de transparence et d'efficacité dans la réalisation des programmes et projets publics. L'échec pris comme une exception, ces principes continuaient de susciter des interrogations dans l'APC, d'où notre souci à contrarier les thèses de J. Clayton Thomas et de P. Milloz<sup>78</sup> par rapport à l'universalité de l'approche systémique prônée par Mintzberg<sup>79</sup>. Ensuite, montrer à ce sujet, que le débat relancé par J. Hindriks<sup>80</sup> et venant de ce que la mauvaise qualité des résultats des réformes d'une administration publique incombe en grande partie au sommet stratégique, avec une nécessité de sa réformation préalable avant la

---

<sup>73</sup>Proulx., *Management*, p.8.

<sup>74</sup>Payette., *L'efficacité*, p.154.

<sup>75</sup>Mintzberg., *Le Manager*, pp. 80-87. Voir aussi *Structure*, du même auteur.

<sup>76</sup>*Ibid.*, pp. 80-87.

<sup>77</sup>J. Clayton Thomas., *Action publique et Participation des citoyens*, Paris, Editions Jouve, 2000, pp.42-50.

<sup>78</sup>Milloz., *Le mal administratif*, p.130.

<sup>79</sup>Mintzberg., *Structure*, pp.25-46.

<sup>80</sup>Hindriks., *Gestion*, pp.78-79.

base, reste toujours ouvert, ce d'autant que P. Milloz<sup>81</sup> a penché pour un partage des responsabilités.

L. Morrisey<sup>82</sup> quant à lui, partage quelques méthodes modernes d'évaluation de l'efficacité des services publics et la nécessité de mettre à contribution tous les acteurs, malgré son mutisme sur d'autres outils comme le cadre de travail, le relationnel, le communicationnel, tout comme l'analyse des techniques managériales et du style de leadership dominant<sup>83</sup> chers à Mintzberg. À propos, P. F. Drucker<sup>84</sup> montre la nécessité à faire un distinguo entre les "contrôles" et le "contrôle" dans le langage des institutions sociales. En effet, pour lui, un nombre accru de contrôles n'aboutit pas nécessairement à un meilleur résultat car les synonymes de "contrôles" sont "mesure" et "information", tandis que "contrôle" au singulier renvoie à la "direction"<sup>85</sup>.

Grâce à ces éclairages, la théorie de l'évaluation des performances des organisations peut être mieux comprise tout comme les causes de l'intemporalité de certaines réformes de modernisation de l'APC ainsi que les circonstances de création des premières structures en charge des réformes. C'est le cas avec le SPRA, nés des cendres de la DERA, une structure analogue celle qui avait existé en France entre 1940 et 1950. Cependant, aucun des auteurs sus-cités n'a fait allusion aux usagers qui pourtant, sont les acteurs privilégiés du service public. Par conséquent, notre étude s'inspire des idées de Milloz<sup>86</sup> rattrape ce manquement et montre les effets de la non prise en compte des usagers dans les insuffisances ou les échecs de certaines réformes de modernisation de l'APC, malgré les appuis des partenaires internationaux. À titre illustratif, les réformes du service public entreprises en France entre 1950 et 1970 dont les échecs avaient été attribués à l'incapacité des fonctionnaires et des décideurs à se faire obéir<sup>87</sup>.

Grâce également à la meilleure compréhension des théories sur l'évaluation des performances des organisations, les causes de l'intemporalité de certaines réformes de modernisation de l'APC malgré l'existence de structures dédiées au pilotage desdites réformes comme le SPRA, notre troisième hypothèse secondaire sur l'idéal de modernité difficile à

---

<sup>81</sup>Milloz., *Le mal administratif ?*, p.154.

<sup>82</sup>G. L. Morrisey., *Performance appraisals in the public sector, key to effective supervision*, USA, Addison-Wesley publishing company, 1983, pp.126-127.

<sup>83</sup>*Ibid.*

<sup>84</sup>Drucker., *La nouvelle*, pp. 210-215.

<sup>85</sup>*Ibid.*

<sup>86</sup>Milloz., *Le mal administratif ?*, p.130.

<sup>87</sup>*Ibid.*

atteindre par l'APC au moyen des théories néo-institutionnelles, systémiques structuralistes ou fonctionnalistes ainsi que des stratégies extraverties, trouve toute sa pertinence et est vérifiée dans la troisième partie consacrée aux controverses de l'apport des partenaires internationaux à l'œuvre de modernisation de l'APC amorcée depuis plus d'une cinquantaine d'années.

H. Fayol<sup>88</sup> a permis de comprendre entre 1941 et 1946 que la mise en place de bureaux spécialisés en organisation et méthodes en France l'a été par mimétisme à la pratique en Grande-Bretagne comme le relèvera plus tard P. Milloz<sup>89</sup>. C'est par ce procédé qu'est créée l'IESTO, l'institution française qui forme à son tour les premiers experts camerounais au métier d'organisateur. Face à cette extraversion, H. Fayol nous convie à voir si les principes de management modernes tels que prévoir, organiser, coordonner, contrôler, enseignés dans cette école occidentale, pouvaient s'appliquer avec autant d'efficacité et de ferveur au sein de l'APC que dans l'APF en dépit des divergences de cultures organisationnelles et fonctionnelles.

Les pratiques au sein des administrations publiques étant généralement influencées par des vecteurs ethnologiques et sociologiques tels que la famille, le clan et l'ethnie, conformément à l'analyse des organisations de la théorie structuraliste, notre souci est également de vérifier cette réalité avec l'APC à travers son processus de modernisation. En effet, l'effectivité des comportements liés à l'initiation et à l'éducation de base de certains agents publics manifestés à leur poste de travail a souvent été décriée dans les administrations publiques des PVD, en dépit de l'absence de statistiques à ce sujet au stade actuel de la recherche. , les experts au point d'impacter son style de gestion aux effets éventuels sur le rendement, malgré les prérequis managériaux et autres mesures de renforcement des capacités auxquelles ils ont eu droit, parfois par l'entremise des partenaires internationaux, . Dans ce cas, le "clanisme" ou "l'ethnicisme" généralement entretenus par des managers au sein de certaines administrations publiques des PVD sont aux antipodes de la modernisation ou des obstacles non négligeables à l'atteinte de celle-ci.

Si une difficile prise de conscience est souvent apparue par rapport à ces principes décriés par H. Fayol, des clichés de permanence d'inefficacité et d'inertie découlant de ce fait, ont tout de même été détectés dans le cadre de la coopération internationale de modernisation de l'APC. Bien que discutables parce que difficiles à identifier ils ont été considérés par les experts en management comme des paradoxes ou dysfonctionnements de cette coopération. En déteignant

---

<sup>88</sup>Fayol., *Administration*, p.52.

<sup>89</sup>Milloz., *Le mal administratif ?*, p.78.

quelque peu le bien-fondé ces principes modernes du management prônés par H. Fayol, notre deuxième hypothèse secondaire sus-énoncée est dès lors confirmée, en l'occurrence, la permanence de paradigmes et dysfonctionnements et la pénibilité à les résoudre malgré l'apport diversifié des partenaires techniques et professionnels de la coopération internationale.

Dans la même lancée, B. Lasserre<sup>90</sup> a renforcé notre conviction sur l'apport incontournable des NTIC à l'accélération des réformes de modernisation d'une administration comme ce fût le cas en France au début XX<sup>ème</sup> siècle. Pour y avoir contribué comme un critère majeur<sup>91</sup> de cette modernisation à l'efficacité des services publics grâce à une large adhésion des agents publics, notre étude ambitionne d'effectuer un examen minutieux de leurs circonstances d'adoption au sein de l'APC, avec pour souci d'appeler l'attention des décideurs et des gestionnaires sur le risque à transposer les réformes, sans toutefois prendre en compte les réalités endogènes. Grâce à ce volet d'apport du numérique ou de l'informatisation des services et des prestations publiques avec B. Lasserre, l'universalité des théories structuralistes et fonctionnalistes est battue en brèche avec le cas de l'APC une exception par rapport aux autres administrations publiques des PVD.

Robbins<sup>92</sup> quant à lui, a le mérite de nous aider à établir le lien entre la performance et le changement des organisations à travers le style management de leurs responsables et d'en apprécier l'impact tant sur la modification des structures, et l'apport de la technologie que sur la gestion des personnels qui est faite au sein de ces organisations. Bien que pour E. Oum<sup>93</sup>, le changement est loin d'être unanimement partagé malgré son caractère universel en tant que principe, conformément aux théories du management et de la gestion des organisations<sup>94</sup>, le niveau par exemple d'appropriation des styles de management modernes par l'APC en 2012, n'a laissé le chercheur indifférent. Des indicateurs comme les écarts et les controverses relevés entre les principes<sup>95</sup> et leur application d'une part, et le caractère étroit des liens entre la taille

---

<sup>90</sup>B. Lasserre. (eds), *L'Etat et les Technologies de l'information : vers une administration à accès pluriel*, Paris, Les Editions d'Organisation, 2000. Lire aussi, Th. Atenga., "De la DCTI au CENADI : logiques endogènes et contraintes exogènes de la politique publique de l'informatisation du Cameroun de 1966", *Revue des TIC et Sociétés*, Vol. 5, n° 23, 2012 et S. P. Zogo Nkada., "La réforme du service public postal au Cameroun : heurs et malheurs d'un secteur en mutation", Paris, *Revue Française d'Administration Publique*, n°159, 2016, pp. 865-877.

<sup>91</sup>Clayton., *Action*, pp.118-126.

<sup>92</sup>Robbins. (eds), *L'essentiel des concepts et pratiques du management*, Paris, Les Editions d'Organisation et Agence d'Arc, 1984.

<sup>93</sup>E. Oum., *Communication*, "Séminaire-atelier de renforcement des capacités des personnels techniques du SPRA en matière de conduite des réformes, des méthodes de planification et d'évaluation des performances des organisations", Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2012, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>94</sup>Mintzberg., *Structure*, pp.27-33.

<sup>95</sup>D. Oyono (eds), *Cameroun : les chantiers de la gouvernance*, SPM, Yaoundé, Saint-Paul, 2004 et *Programme National de Gouvernance (2006-2010)*, SPM, Yaoundé, Saint-Paul, 2006, pp.22-35, Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.



des structures, des effectifs et les performances réalisées par certaines administrations d'autre part, permettent également de vérifier les trois hypothèses secondaires sus-déclinées, en mettant en exergue quelques-unes des entraves à l'appropriation des mesures prises pour les éradiquer<sup>96</sup>. Ce fût d'ailleurs le cas entre le Canada et le Cameroun entre 1980 et 1990<sup>97</sup>.

M.-L. Laurent<sup>98</sup> a permis de comprendre le phénomène de l'universalité dans la classification des personnels des administrations publiques en divers types, corps et catégories et de mieux l'appréhender dans son transfert de l'APF à l'APC. Même si pour l'auteur, ce mode de classification n'a pas été qu'institutionnel, sa tendance à ignorer la reproduction pure et simple de certains modèles occidentaux de gestion des ressources humaines de l'État par les administrations publiques des PVD, s'est tout de même posé avec acuité par rapport à l'APC à l'état des relations internationales du XX<sup>ème</sup> siècle. En vérité, nous montrons que ce transfert n'a pas toujours été un atout, encore moins un succès. En témoigne la catégorisation des ressources telle qu'effectuée en hexagone et transférée à l'APC sans véritable impact dans la gestion desdites ressources, malgré les appuis de l'IISA, de l'OFPA, de l'ENA ou de l'ENAP, partenaires techniques et professionnels privilégiés de l'APC au cours des 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> génération de réformes de sa modernisation.

J.-C. Fortin<sup>99</sup> pour sa part, permet de voir le différend qui avait opposé les spécialistes des sciences administratives à ceux du management sur les causes des freins au développement des administrations dites modernes d'une part et sur la complexité, la permanence et l'universalité de l'œuvre de modernisation d'autre part. Pourtant, ce différend montre à suffisance avec l'APC que l'administration publique est une mégastucture. Combinée à d'autres facteurs, elle devient difficile à évaluer et de ce fait, peut être responsable de ses propres freins. Les insuffisances dans l'interaction sociale, les mécanismes de fonctionnement et l'observation de ses propres lois<sup>100</sup> y étant déjà courants, si on ajoute les indicateurs, les normes et ses nombreux acteurs, l'évaluation de leurs performances devient également difficile. Qu'en est-il de l'APC par rapport au management de ses réformes de modernisation avec

---

<sup>96</sup> R. Bernier (eds), *Un Etat réduit ? – A down-sized State ?* ENAP, Presses de l'Université du Québec, 1994, p.108.

<sup>97</sup> Amama, (eds), *20 propos*, pp. 45-62 et Ph. B. Essomba., "La liquidation de l'Institut des Sciences Humaines : une histoire inachevée ?", Yaoundé, *Annales de la FLSH*, UYI, 2006.

<sup>98</sup> M.-L. Laurent. (eds), *Les emplois-jeunes : nouveaux contractuels de l'Administration*, Paris, L'Harmattan, 1999, pp.41-47.

<sup>99</sup> J.-C. Fortin. (eds), *Le management et ses fondements : analyse descriptive des phénomènes de l'organisation, de l'administration et de la coordination*, Saint-Laurent, Canada, Editions du Trecarré, 2006, pp.62-65.

<sup>100</sup> Fortin. (eds), *Le management*, pp.27-28.

l'appui de la coopération internationale ? Cette question qu'a suscitée le différend de Fortin trouve des réponses tout au long de notre étude.

D'après M. Nelson<sup>101</sup>, pour garantir le succès des réformes, de meilleurs rapports doivent être entretenus entre l'État et ses citoyens à défaut de mieux s'approprier les concepts de modernité et de développement transférés par les partenaires internationaux. P. Biya<sup>102</sup> a montré que cette conception n'était pas une nouveauté pour l'APC comme l'ont également fait B. Abate<sup>103</sup> et bien d'autres spécialistes du management moderne. Cependant, la présente recherche insiste sur la maîtrise des prérogatives de l'État, son fonctionnement, ses principes et ses valeurs face à ses propres défis et aux enjeux de la coopération internationale.

H. Mintzberg<sup>104</sup> et D. Proulx<sup>105</sup> ont quant à eux, conforté notre hypothèse sur la nécessité pour les administrations publiques à se moderniser efficacement pour mieux conduire le développement de leurs pays. Aussi, ont-ils soutenu à la suite de M. Nelson<sup>106</sup> que la promotion de l'intégrité, la transparence, le respect de biens publics, la pertinence dans les programmes et le choix des partenaires internationaux, ainsi que des prestations en adéquation avec les besoins essentiels des usagers et aux coûts évalués sur leur capacité à se les offrir doivent être des priorités. Bien que les effets réels du transfert de ces modèles et principes de gestion, d'organisation et de fonctionnement, mieux adaptés en Amérique du Nord et en Europe occidentale, n'aient pas été clairement étayés par rapport aux administrations publiques des PVD comme l'APC avec ses coûts non maîtrisés de certaines de ses réformes et leur impact sur les générations futures, notre étude montre qu'il aurait été nécessaire de mieux les étudier au préalable avant leur implémentation en fonction des réalités locales. A cause de la permanence des besoins en financement pour ces réformes et des écarts identifiés dans l'appropriation des principes managériaux et de gestion tels que l'éthique, l'équité, la

---

<sup>101</sup> M. Nelson (eds), *Secrets d'Etats ? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains*, Préface d'A. Dicaire, Paris, PUL, 2011, pp. 13-25.

<sup>102</sup> P. Biya., *Pour le libéralisme communautaire*, Yaoundé, Saint-Paul, 1994, pp. 34-46.

<sup>103</sup> B. Abate., *La nouvelle gestion publique*, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 2000 ; H. Guillaume, G. Dureau et F. Silvent., *Gestion publique, l'Etat et la performance*, Paris, Presses des Sciences Politiques et Dalloz, coll. "Amphi ", 2002 ; J. Mercier., *L'administration publique : de l'école classique au nouveau management public*, PUL, Québec, 2007 ; M. Crozier., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Edition du Seuil, 1964, *Revue des Sciences politiques et administratives* ; G. Burdeau., *L'Etat*, Paris, Le Seuil, Points-Politiques, 1970 ; G. Bergeron., *La gouverne politique*, Paris, L'Harmattan, 1977 et *L'Etat en fonctionnement*, Paris, L'Harmattan, 1993 du même auteur, et des spécialistes des relations internationales comme Bow, Brian, et Patrick Lennox (eds), *An Independant Foreign Policy for Canada ? Challenges and Choices for the Future*, Toronto, University of Toronto Press, 2008 ; H. Kissinger., *Diplomatie*, Paris, Fayard, 1996, pp. 42-50.

<sup>104</sup> Mintzberg., *Structure*, pp.27-33.

<sup>105</sup> Proulx., *Management*, pp. 40-50.

<sup>106</sup> Nelson (eds), *Secrets d'Etats ?*, p.31.

transparence, la reddition des comptes, le budget-programme et le suivi-évaluation, notre étude insiste à contrario, sur leur intérêt pour les partenaires internationaux eux-mêmes.

R. Bernier<sup>107</sup> a relevé l'étroitesse du lien entre les effectifs et les performances d'une administration publique ; ce qui aurait aidé l'APC à résoudre ses problèmes comme ce fût avec la FPC affectée par la crise économique et financière de 1993 à 2005. Les insuffisances de la capitalisation de cette expérience de la FPC au sein de l'APC tels qu'évoque notre étude, ont été inspirés par cet ouvrage tout comme celui de B.-Levrault<sup>108</sup>. Grâce aux efforts déployés par certaines administrations publiques africaines pour sortir de la sous-modernisation, B.-Levrault a montré le large éventail d'expériences dont bénéficiait également l'APC pour mieux gérer ces difficiles années 1993 et 2005 au profit de ses agents publics et des populations en général.

Bien que partagées par J. Ziegler et sa théorie de la solidarité internationale, les positions de l'auteur se sont tout aussi révélées paradoxales, en rapprochement avec celles d'A. Samir et de F. Houtart<sup>109</sup> face aux théories réalistes, néolibérales et de la dépendance "consciemment" ou "naïvement" acceptées par les africains, d'où ce débat sur l'impossibilité d'une véritable solidarité internationale.

Mais à l'analyse, à cause très souvent de l'indisponibilité des fonds de contrepartie pour l'avancement de la modernisation de l'APC, le principe de solidarité décrié par B.-Levrault ne peut à lui seul justifier les déséquilibres de cette coopération internationale. Cette réalité est davantage établie grâce à Ch. Dupont<sup>110</sup> et au rapport final du forum des ministres en charge des finances et des politiques de développement tenu à Paris du 28 février au 02 mars 2005 intitulé "la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement". Ces deux documents ont aussi permis de clarifier nos orientations épistémologiques pour mieux circonscrire les effets des déséquilibres de la coopération internationale en matière de modernisation des administrations publiques.

Au-delà de la mauvaise application de ses cinq grands principes<sup>111</sup> décriée pour ses effets sur la qualité des résultats des réformes, cette déclaration de Paris nous a amené à comprendre

<sup>107</sup>Bernier (eds), *Un Etat réduit ?*, pp. 57-68.

<sup>108</sup>B.-Levrault., *Albert Tévoédjrè : un compagnon d'aventure*, Paris, Mondes en Devenir, 1988, pp. 55-70.

<sup>109</sup>A. Samir, F. Houtart., *Mondialisation des résistances, l'Etat des luttes*, Paris, L'Harmattan, 2002, pp. 26-34.

<sup>110</sup>Ch. Dupont., *La négociation : conduite, théorie, application*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Dalloz-Sirey, 1994, pp. 15-26.

<sup>111</sup> Ce sont : l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle des donneurs et des pays partenaires. Cf. L. B. Ngouo., "La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement – I - Exposé des résolutions, Archives du MINFOPRA, consultées le 14 octobre 2012 à Yaoundé.

que dans leur appui multiforme, les partenaires internationaux ont toujours privilégié certains principes : cas des modes rigoureux de gestion des ressources transférés. Bien que l'APC s'est souvent engagée à mieux gérer les aides accordées et à s'appropriier les modèles transférés, de nombreux paradigmes administratifs et culturels ont perduré, d'où ces sept ans d'insatisfaction de mise en œuvre de la GAR<sup>112</sup> et le faible engagement des partenaires observé. En dehors de l'absence de lisibilité décrite par L. B. Nguo comme mobile d'insatisfaction, notre étude, à la lumière de la réforme sur l'harmonisation des procédures, a identifié de nouveaux mobiles.

Par ailleurs, S. Houtart<sup>113</sup> planche sur les alternatives de certains pays développés pour sortir du système économique néolibéral considéré comme une dérive pour d'autres, mais imposé à la fin du commerce triangulaire et de la traite négrière au XIX<sup>ème</sup> siècle ainsi qu'à la faveur des balbutiements de la démocratie moderne. Pour cet auteur, à cause de l'inadaptation de leur structuration, ce système s'est révélé loin de leur apporter des solutions durables. Grâce aux récentes recherches économiques et monétaires de L. Even<sup>114</sup> sur les forces profondes des échecs de ce même néo-libéralisme économique et financier<sup>115</sup> et sa contribution aux inégalités matérielles évolutives du monde, notre souci est de montrer également les effets de l'intemporalité de certaines réformes de modernisation de l'APC sur son propre développement et celui du pays.

Dans la perspective panafricaniste du développement par une véritable modernisation des administrations qu'ont soutenu également l'IPD et J. Ziegler<sup>116</sup>, notre étude n'en fait pas exception. Si pour ces acteurs, le développement est un processus ordonné, global et cumulatif par lequel une communauté régionale ou nationale tire le maximum de potentialités de son milieu, avec des moyens qui lui sont propres et des techniques les plus appropriés, pour satisfaire de façon équitable et durable les besoins de tous, dans une perspective d'auto-transformation et d'ouverture au monde, notre première hypothèse secondaire est ainsi justifiée. Elle permet de comprendre cette persévérance des partenaires internationaux à soutenir les

---

<sup>112</sup>Ngouo., "La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le renforcement des capacités des pays bénéficiaires à mettre en œuvre le modèle de gestion axée sur les résultats de développement : où en sommes-nous avec l'expérience au Cameroun ?", *Communication*, Séminaire international d'évaluation de la déclaration de Paris, Ankara, Turquie, 2008, pp. 10-15, Archives du MINFOPRA, consultées le 14 octobre 2012 à Yaoundé.

<sup>113</sup>Houtart., *Mondialisation*, pp. 23-28.

<sup>114</sup>L. Even. (eds)., *La démocratie économique expliquée en 10 leçons et vue à la lumière de la doctrine sociale de l'Eglise*, Bibliothèque nationale, Rougemont, Canada, 2012, p.8.

<sup>115</sup> Doctrine énoncée pour la première fois par le major et ingénieur américain Clifford Hugh Douglas en 1918 et mise en application pour faire de l'Homme un organisme économique et social pour son autodestruction par l'ultime satisfaction du service de ses besoins humains. Cf. Even. (eds)., *La démocratie*, p.9.

<sup>116</sup> D. Battistella., *Théories des relations internationales*, 2<sup>ème</sup> éd revue et augmentée, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2006, p. 27.

projets de réformes de modernisation de l'APC en dépit des insuffisances relevées à travers leurs résultats au fil des années, d'où ces appels d'observateurs à accélérer lesdites réformes avec l'appui de la coopération internationale.

Cette même hypothèse secondaire ne pourrait-elle pas aussi davantage se justifier dans la compréhension des fonctions régaliennes de l'État avec J. Ziegler ? - Si l'on s'en tient à la théorie fonctionnaliste des relations internationales qui a toujours décrié les effets du système capitaliste ou d'économie libérale dans les États d'Afrique subsaharienne tronqués par l'histoire coloniale, en l'absence d'un véritable socle social garanti par des dirigeants conscients de ce rôle principal de facilitateur social dévolu à l'État, l'on répondrait par l'affirmative. En effet, tout développement escompté serait d'avance voué à l'échec à défaut d'être à la traîne.

D'après cette théorie, notre étude montre que la mise en œuvre des politiques publiques consensuelles tournées essentiellement vers le développement au travers des administrations liées par exemple par le système international d'arbitrage et de régulation en matière économique, de défense et de sécurité, ne semble pas avoir été propice à la participation de toutes les populations en vue de leur plein épanouissement tant les souvenirs des départs forcés ou volontaires à la retraite, des déflations et fermetures des Sociétés d'Etat, des Entreprises publiques et parapubliques du fait de la crise économique et financière des années 1993 à 2005, sont longtemps restés gravés dans les mémoires des agents publics et leurs ayant-droits à travers le pays.

Enfin, D. Battistella<sup>117</sup> a permis de mieux appréhender leurs principes généraux tout comme le poids des événements sociaux et politiques surprises sur le processus de modernisation des administrations publiques à l'instar des bouleversements des attentats du 11 septembre 2001 et de l'opération liberté en Irak sur les économies des Etats du Proche-Orient. En référence aux effets de la crise économique et financière des années 1993 et 2005 sur l'APC, les théories de D. Battistella sont toujours d'actualité.

Concernant la production scientifique endogène, L.B. Ngouo<sup>118</sup> aide à identifier les facteurs pertinents à l'origine des réformes de modernisation de certaines administrations publiques en Afrique subsaharienne. En dehors de l'approche systémique conseillée comme seule solution efficace à la problématique de gestion des performances et à la conduite du changement au sein de l'APC du fait de ses succès au Canada, L. B. Ngouo montre l'importance

---

<sup>117</sup>Battistella., *Théories*, p. 27.

<sup>118</sup>Ngouo., *La réforme administrative dans les services publics en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 2008, pp. 86-87.

des cinq outils managériaux de gestion des ressources humaines de l'État<sup>119</sup> pour justifier également sa pertinence. Cet ouvrage se situe dans la même perspective de celui de J. Clayton Thomas<sup>120</sup> et d'H. Fayol<sup>121</sup> avec ses "méthodes" et les autres outils partagés également par L. B. Ngouo<sup>122</sup>.

Les réformes ne pouvant se piloter d'elles-mêmes, l'apport des pionniers comme Ch. Atangana Fuda et Fulgence Charpentier<sup>123</sup> aide aussi à mieux percevoir les obstacles liés à l'approche systémique sus-évoquée. Le bilan des réformes se révélant mitigé du fait de l'instabilité du contexte national et international comme l'a attesté David Abouem à Tchoyi<sup>124</sup>, élucider la responsabilité des partenaires bilatéraux et multilatéraux de l'APC et leur contribution à cette modernisation "querellée" dans la perspective de l'émergence du Cameroun de R. Evola<sup>125</sup> est devenu une des autres préoccupations de notre étude.

L'état des lieux de certains aspects, établi par le "Document de diagnostic de la Fonction publique camerounaise" actualisé en 2009<sup>126</sup>, a également attiré notre attention. À titre illustratif : la gestion des ressources humaines et de la réforme administrative dans l'APC, le déploiement des missions de recrutement à elle dévolues, la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences<sup>127</sup>. Notre étude a ainsi l'occasion de vérifier qu'aucune émergence n'était possible sans une véritable mue de cette administration toujours fortement marquée par des conditions de développement et logiques discursifs et des systèmes gagnés par l'événementiel à connotation distractive. En l'absence d'une critique profonde visant à améliorer la situation, J.G. Tekam<sup>128</sup> a attiré notre attention sur les nouveaux paradoxes qui empêchaient la bonne évolution du processus de modernisation de l'APC, à l'instar de cette approche organisationnelle et fonctionnelle fermée en vigueur depuis des décennies, analyse partagée également par D. Abouem à Tchoyi<sup>129</sup>. Bien que J. G. Tekam n'ait pas montré quelques-unes des satisfactions qu'auraient apporté les approches organisationnelle et

<sup>119</sup>Les cinq outils sont : le cadre organique, le MPA, la GPEC, la cartographie des postes et les règles de gestion.

<sup>120</sup>Clayton Thomas., *Action publique*, pp.24-30.

<sup>121</sup>Fayol., *Administration*, p. 48.

<sup>122</sup>Il s'agit par exemple du "benchmarking", de la gestion de la qualité totale, de l'intervention en conseil organisationnel et du groupe de travail. Cf. Ngouo, *La réforme*, pp.409-476.

<sup>123</sup>*Cameroun-Canada, 50 ans de relations fructueuses, 1962-2012*, Canada, Beloin Graphique Inc, 2012, p. 36.

<sup>124</sup>Abouem à Tchoyi., *50 ans*, p. 88-92.

<sup>125</sup>R. Evola., *Comprendre le phénomène de l'émergence*, Paris, Publibook, 2012, pp. 35-37.

<sup>126</sup>*Document de diagnostic de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative*, Archives du MINFOPRA, 2009, pp. 53-58, consultées le 14 octobre 2012 à Yaoundé.

<sup>127</sup>Note de politique sectorielle de la Fonction Publique, Archives du MINFOPRA, 2010, p.2, consultées le 14 octobre 2012 à Yaoundé.

<sup>128</sup>Tekam., *Déontologie*, pp. 24-28.

<sup>129</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 10056/6257 2012, p.10.

fonctionnelle fermée à l'APC, notamment la forte structuration et autorégulation évoquées par D. Abouem à Tchoyi au détriment des fonctions, il a néanmoins été reconnu que les performances d'une administration publique ne pouvaient objectivement s'apprécier qu'avec l'approche systémique. Malgré l'insistance d'H. Mintzberg<sup>130</sup>, P. F. Drucker<sup>131</sup> et de L. B. Ngouo<sup>132</sup>, la pertinence de cette approche sur les performances et surtout son impact sur la modernisation recherchée, sa négation semblait persister dans les mentalités collectives des agents publics<sup>133</sup>.

À propos, les résistances sus-évoquées et décriées plus tard par V. Ondoua Biwolé<sup>134</sup>, ont été confirmées. En dépit de la fixation de l'auteure sur le stress et le vide juridique et législatif contenus dans la loi n°74/18 du 05 décembre 1974 portant sur la gestion des sociétés d'Etat et des entreprises du secteur public au Cameroun, son ouvrage a le mérite de vouloir mettre un terme aux fautes de gestion et aux irrégularités généralement commises par leurs gestionnaires au profit de l'APC et des populations. En s'inspirant des clés managériales proposées<sup>135</sup> pour améliorer les performances des structures étatiques sus-évoquées, notre étude, dans la perspective d'E. M. Assiga Ateba<sup>136</sup> dont les critiques ont particulièrement été acerbes sur les privatisations, les liquidations et les restructurations des sociétés sus-évoquées<sup>137</sup> en cours depuis les années 1980 pour la plupart, revient sur les autres problèmes managériaux qui auraient également pu être élucidés. Face à ces critiques, plusieurs acteurs ont commencé à pointer un doigt accusateur sur la pertinence des écoles de formation technique et professionnelle comme l'ENAM et de l'ISMP dont les références se trouvent en hexagone et en Amérique du Nord. En effet, en admettant que les auditeurs et les étudiants sortis de ces institutions, devenaient pour la plupart des gestionnaires de ces sociétés et entreprises d'Etat créées pourtant dans le souci d'assurer la production et la croissance du pays, comment ne pas souscrire à une telle hypothèse ?

---

<sup>130</sup>Mintzberg., *Structure*, pp. 32-40.

<sup>131</sup>Drucker., *L'efficacité*, pp. 103-108.

<sup>132</sup>Ngouo., *La réforme*, p. 185.

<sup>133</sup>*Ibid.*

<sup>134</sup>V. Ondoua Biwolé., *Au secours, je suis patron ! Que faire aux premières heures de la nomination ?*, Yaoundé, Edition Clé, 2014, pp.21-30.

<sup>135</sup>A ce sujet, l'auteure a par exemple recommandé de s'approprier l'organigramme des structures dirigées, faire preuve d'un bon leadership, promouvoir la bonne gouvernance et surtout lutter contre la corruption. Cf. Biwolé., *Au secours*, pp. 62-68.

<sup>136</sup>E. M. Assiga Ateba., *Economie des entreprises publiques au Cameroun*, Université de Douala, 2007, pp. 47-48.

<sup>137</sup>Assiga Ateba., *Economie*, pp. 47-48.

En devenant progressivement de véritables "fardeaux du fait des interminables subventions de l'État"<sup>138</sup> et des dérives managériales observées sur la durée, l'incapacité des gestionnaires à contrecarrer la claire volonté des bailleurs de fonds à réduire les économies de leurs États à leur plus simple expression au moyen des PAS, ont suscité l'intérêt du chercheur. À travers cette étude, la responsabilité des gestionnaires de l'APC est davantage analysée en prenant en compte le rôle régulateur qu'aurait également dû jouer les institutions internationales de coopération administrative dans le cadre par exemple de la formation et du renforcement des capacités techniques et professionnelles des agents publics au cours de notre période d'étude.

Par ailleurs, s'il est admis que les institutions internationales de formation à travers la coopération administrative ont pour vocation d'améliorer la conduite des programmes intégrés de réformes de modernisation de l'APC grâce aux réseaux étendus d'experts étrangers et nationaux constitués en tant qu'anciens auditeurs ou lauréats desdites institutions, force est de constater que les principes et les enseignements reçus, n'étaient pas toujours des références communément partagées, encore moins des atouts en faveur de la modernisation recherchée, ni pour gestion efficace de ces entreprises et sociétés d'État. Aussi, face aux insuffisances de la coopération administrative en matière de formation et de renforcement des capacités techniques et professionnelles des agents publics au Cameroun, la présente recherche historique, ambitionne de montrer deux aspects.

Premièrement, par rapport à l'insuffisance de performance et à la mauvaise gestion des structures publiques visées, les théories économiques, les contrats et les coûts de transactions mal intégrés tout comme les décisions de privatiser, liquider ou restructurer à tout prix en dépit des torts causés aux ex-employés, ne commandaient-ils pas de revisiter cette tendance à vouloir toujours imputer les contre-performances de ces sociétés aux seuls partenaires internationaux ?

Deuxièmement, montrer que malgré la grande compétence personnelle attestée par leurs hautes fonctions assumées parfois pendant plusieurs années, au terme de leur séjour dans les institutions internationales de formation sus-évoquées, cette grande compétence et les références communes attendues des gestionnaires publics ont plutôt semblé constituer, au regard des résultats mitigés relevés, de véritables freins à l'évolution des réformes de modernisation de l'APC implémentées<sup>139</sup> au termes de l'année 2012.

---

<sup>138</sup> Assiga Ateba., *Economie*, pp. 47-48.

<sup>139</sup> *Prospectus de l'Institut International d'Administration Publique*, cycles courts, Paris, 2001, p.2.



Pour ce qui est des sources endogènes, elles sont constituées d'articles et rapports : le cas d'un des rapports du CONSUPE<sup>140</sup> qui donne une idée générale sur les facteurs de succès et d'insuffisances des résultats des réformes de modernisation engagées dans la plupart des administrations publiques des PVD. Quant aux articles, ils ont permis d'apprécier l'évolution de la coopération technique et professionnelle entre la France et l'APC, bien que les écarts dans l'appropriation des techniques de contrôle de gestion des finances publiques à elle transmises par l'ENA ou l'INTOSAI, soient nombreux. C'est le cas de cette insuffisance de fierté et de performance de certains experts internationaux indépendants généralement associés aux efforts de ses décideurs de l'APC pour corriger ses fautes de gestion et améliorer ses performances.

En s'appuyant sur la théorie des quatre "M"<sup>141</sup>, G. Bouckaert<sup>142</sup> et J. Bourgault<sup>143</sup> ont ainsi montré l'importance de la fierté des agents publics dans la quête des performances d'une administration publique, d'où l'envie de réexaminer, à travers cette APC, un paradigme prédominant en Afrique subsaharienne, notamment celui des réformes de modernisation "impossibles" des institutions publiques du fait de l'insuffisance de fierté des agents publics et de leur performance.

Les articles de P. V. Ngambo Fondjo<sup>144</sup>, de L. Bougha<sup>145</sup> et de F.-X. Etoa<sup>146</sup> ont été utiles en trois principaux points. D'abord, l'analyse des limites du système de notation des agents publics et ensuite, dans les regards sur les motivations des décideurs à l'arrimer aux nouveaux principes et critères transférés par la coopération internationale. Troisièmement dans les efforts d'amélioration de l'implémentation des principes de la GAR au sein de l'APC. À cause des critiques du cadre référentiel et normatif<sup>147</sup> de l'évaluation professionnelle des agents publics

---

<sup>140</sup>Rapport de la Cour des Comptes en France adressé au Président de la République française en 2001", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, volume 67, n°1 de mars 2001, p. 200.

<sup>141</sup>Ibid.

<sup>142</sup>G. Bouckaert., "Fierté et performances dans le secteur public : quelques pistes d'analyse", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Volume 67, n°1, Bruxelles, Etablissements Emile Bruylant, 2001, pp.17-30.

<sup>143</sup>J. Bourgault., M. Gusella. al. (eds)., "Performance, fierté et reconnaissance dans la Fonction publique fédérale du Canada", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Volume 67, n° 1, Bruxelles, Etablissements Emile Bruylant., 2001, pp.31-52.

<sup>144</sup> P. V. Ngambo Fondjo., "Système d'évaluation des performances professionnelles des agents publics", Amama, (eds)., *20 propos*, pp. 359-369.

<sup>145</sup> L. Bougha., "Formation continue et modernisation de l'administration publique camerounaise", Amama, (eds)., *20 propos*, pp.333-344.

<sup>146</sup>F.-X. Etoa, Awono Onana et al. (eds).,"Le développement des ressources humaines par l'enseignement supérieur", Amama, (eds)., *20 propos*, pp.345-358.

<sup>147</sup>Décret n°44/199 du 7 octobre 1994 portant Statut général de la fonction publique de l'Etat et ses textes complémentaires, ainsi que le Décret n° 2001/108/PM du 20 mars 2001, qui en a fixé les modalités de mise en œuvre.

au rendement proposé dès 2001<sup>148</sup>, la ressource humaine devenait l'élément capital pour la transformation de l'APC à travers la formation continue<sup>149</sup>. Bien que cette mission ait été clairement assignée aux structures administratives techniques et professionnelles<sup>150</sup>, actualiser les savoirs et les savoir-faire, assurer la mise à niveau et la conversion et garantir une formation complémentaire aux jeunes camerounais, sont aussitôt devenus d'importants défis à relever.

Notre étude y revient et montre comment il était difficile de réduire les écarts entre les qualifications professionnelles acquises et les exigences de postes de travail à pourvoir au sein de l'APC, en dépit de l'apport des partenaires de la coopération internationale. Tant l'inadaptation de certaines formations aux besoins spécifiques, aux prérequis et aux compétences recherchées, l'absence d'évaluation ainsi que l'inefficacité des résultats étaient permanentes.

Dans la même perspective, J. S. A. Evehe<sup>151</sup> nous a édifié sur le caractère transversal, pure et structurant des réformes de modernisation de l'APC dès les années 1980, tout comme la mise en place de leurs organes institutionnels ad hoc de pilotage dix années plus tard.

Ces organes étaient constitués d'un Comité interministériel de la réforme administrative (CIRF), d'un Comité de la réforme administrative (CRA) et d'un Comité technique de préparation et de suivi des accords et des programmes d'ajustement économique et financier (CTPS). L'un des membres, secrétaire technique du projet d'appui à la gestion économique (PAGE), qui était spécialement chargé du suivi du volet réforme de la Fonction publique était le SPRA à travers le MINFOPRA<sup>152</sup>. Ainsi, au-delà des causes généralement avancées pour justifier l'absence de leur harmonisation et la réduction sensible des effectifs et de la masse salariale<sup>153</sup> que ces organes qu'ils étaient supposés entraîner, d'autres aspects tout aussi pertinents sont révélés par notre étude.

Les journaux et les magazines nous ont également été d'un apport considérable pour se faire une idée des griefs de l'opinion et certains observateurs à l'encontre de l'APC. Par exemple, *Cameroon Tribune*, *Quotidien National*, *Jeune Afrique Economique*, *Finance Info*, *Le*

---

<sup>148</sup> Décret n° 2001/108/PM du 20 mars 2001 fixant les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires.

<sup>149</sup>Etoa, Awono Onana., (eds)., "Le développement", Amama, (eds)., 20 *propos*, p.345.

<sup>150</sup>*Ibid.*

<sup>151</sup>J. S. A. Evehe., "Les grands axes de la réforme de la Fonction publique camerounaise", Amama, (eds)., 20 *propos*, pp. 195-210.

<sup>152</sup>Evehe., "Les grands", Amama, (eds)., 20 *propos*, pp. 195-210.

<sup>153</sup>*Ibid.*

*Soir, Cameroon Post, Le Messenger, Génération, L'Expression, L'Action, Le Jour, Mutations, Le Monde diplomatique et The Herald*, ont respectivement plus décrié l'irresponsabilité de l'administration devant ses propres charges, les injustices sociale<sup>154</sup>, l'absence de systèmes d'évaluation des performances, de formation<sup>155</sup>, de gestion des ressources humaines<sup>156</sup>, de contrôle fiable de gestion. Les mêmes canaux d'information permettent de bien comprendre les déflations, les liquidations, les privatisations et les restructurations des sociétés d'État et des organismes comme l'ISH à la suite d'autres chercheurs<sup>157</sup>. Les cas de la REGIFERCAM, la SOFIBEL et la CAMAIR, sont évoqués ici pour montrer le caractère prématuré et l'intemporalité de quelques-unes de ces réformes, en dépit du désengagement pris par l'État en 1986 d'y mettre un terme, cette intemporalité persistait grâce à la permanence d'une part, de la Mission de Réhabilitation des Entreprises Publiques, de la Commission Technique et de Liquidation et des Comités Interministériels<sup>158</sup> y relatifs d'autre part.

Même si les raisons de privatiser, liquider ou concéder ont pour la plupart été jugées bonnes pour l'attrait de capitaux extérieurs<sup>159</sup> et l'incitation aux investissements tels que présagés par les décideurs à la faveur de la loi des finances de l'exercice budgétaire de 2008<sup>160</sup>, l'efficacité des services administratifs<sup>161</sup> impliqués, l'analyse des cadres institutionnels et réglementaires des organes sus-cités et parfois "l'attentisme" des bailleurs de fonds n'ont laissé le chercheur indifférent.

Les Mémoires ont quant à eux, montré l'intérêt des jeunes chercheurs pour leur administration publique avec un souci corollaire à tous : voir l'APC modernisée conformément à ses programmes et projets de réformes, d'où les critiques acerbes qui caractérisent leurs travaux<sup>162</sup>. En plus de relever le caractère riche et diversifié de cette coopération internationale au plan économique et social, avec les effets positifs des PAS sur la fiscalité des impôts de la

---

<sup>154</sup>G. Ngima Mawoung., "Les ruptures de la justice sociale comme facteur de conflits", *Annales de la F.A.L.S.H*, UY I, Volume 1, n°11, nouvelle série 2010, Yaoundé, Les Grandes Editions, 2011, pp.257-270.

<sup>155</sup>Bougha., "Formation", Amama, (eds)., *20 propos*, pp.333-344.

<sup>156</sup>Etoa, et al., "Le développement", Amama, (eds)., *20 propos*, pp.345-358.

<sup>157</sup> C'est le cas de Ph. B. Essomba., "L'Institut des Sciences Humaines (ISH) au Cameroun : une histoire inachevée", *Annales de la F.A.L.S.H*, UYI, volume 1, n°12, Yaoundé, 2011, pp. 42-49.

<sup>158</sup> Décret du 28 mars 1995 portant création de la Commission Technique et de Liquidation.

<sup>159</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 7548/3837 du 06 mars 2002, p.6.

<sup>160</sup>Cette loi était une des premières du genre à prévoir des réformes portant sur le réinvestissement des terrains industriels, le régime des zones franches industrielles, l'adoption d'une nouvelle charte des investissements, l'adoption d'un nouveau code minier ainsi qu'un nouveau régime des contrats de partenariat.

<sup>161</sup> Conclusions d'une conférence tenue à l'UCAC le 12 décembre 2001, *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 7498/3787, 2001, p.3.

<sup>162</sup> C'est le cas avec "Culture et performance de l'administration publique camerounaise : le cas du Ministère de l'enseignement supérieur" de H.B. Poupié.

DGI<sup>163</sup>, du management et de la gestion de ses ressources humaines grâce au FMI et à la BM comme exemples, ces Mémoires, à l'instar de ceux de l'ENAM<sup>164</sup>, d'excellentes orientations épistémologiques utiles au diagnostic des problèmes de gestion des ressources au sein de l'APC.

G. E. Ngomsi Ngameni<sup>165</sup>, d'A. Etoa Ndendé<sup>166</sup> et de R.S. Foueka Tagne<sup>167</sup> ont tous à travers leurs Mémoires, permis d'attester le caractère étendu et diversifié de la coopération internationale de modernisation de l'APC, l'extraversion de son économie et la permanence des échanges commerciaux entre le Cameroun et l'UE de 1960 à 2000, malgré laquelle celui-ci ne semble pas avoir suffisamment tiré profit pour accélérer le processus de modernisation de son administration publique. Cette coopération bilatérale, à l'instar du partenariat entre l'Allemagne et l'APC qui remonte à 1956 d'après N. Drogot<sup>168</sup>, plus focalisée sur l'assistance technique que sur la modernisation de l'APC, a fait montre d'une difficile appropriation de ce concept avec pour conséquences, des appréciations divergentes dans ses résultats.

Si pour M. M. Edwin<sup>169</sup>, le partenariat est considéré comme un devoir moral et spirituel ou un ensemble d'aides matérielles, financières et techniques indissociables et pour R. Poidevin<sup>170</sup> et Foueka Tagne<sup>171</sup>, ce partenariat qui évoluait jusque-là par accords négociés, s'est par la suite mué en interventionnisme étatique dans les secteurs sociaux comme l'éducation, afin de redynamiser les politiques de développement y afférents et améliorer le niveau de vie des populations.

---

<sup>163</sup> N. Tonye., "La fiscalité de la Direction Générale des Impôts du Cameroun et la coopération internationale de 1990 à 2010 : essai d'analyse historique", Mémoire de Master II en Histoire, FALSH, UYI, 2015, p.11.

<sup>164</sup> A titre illustratif, citons : "Qualité du service public dans l'Administration camerounaise" de F. J-M Ondoa, 2011, pp.42-48 ; "The role of international cooperation state budget and its impact on the Cameroon economy" de W. Anang Ndong Wallang, 2012, pp.18-30 ; "Rôle du FMI dans le suivi et l'analyse des finances publiques au Cameroun" de Mbouime Bekoro Manassé, 2011, pp.12-20 "La protection des salaires dans les entreprises en difficulté au Cameroun" de V. A. Fouda Antsele pp.15-23 ; et "L'état des ressources humaines dans l'Administration Publique Camerounaise : cas de la région du Centre" de D. J. Fouda, 2013, pp.14-27.

<sup>165</sup> G. E. Ngomsi Ngameni., "Un exemple de partenariat Nord-Sud : les échanges commerciaux entre le Cameroun et l'Union Européenne, 1960-2000", Mémoire de Maîtrise en Histoire, UYI, 2006, pp. 38-49.

<sup>166</sup> A. Etoa Ndendé., "L'assistance technique allemande au Cameroun : le cas de l'Agence de coopération Technique allemande (GTZ)", Mémoire de Maîtrise en Histoire Economique et sociale, UYI, 2004-2005, pp.26-38.

<sup>167</sup> R.S. Foueka Tagne., "Croissance des dépenses publiques et incidence sur le développement au Cameroun : le cas du secteur de l'éducation", Mémoire de D.E.A en Sciences Economiques, Nouveau Programme de Troisième Cycle Inter- universitaire, Université de Yaoundé II-Soa, 2009, pp.87-99.

<sup>168</sup> N. Drogot., *Pays sous-développés et coopération technique*, pp.79-80, cité par A. Etoa Ndendé., "L'assistance technique allemande au Cameroun", p.18.

<sup>169</sup> M. M. Edwin., *Pays sous-développés et coopération technique*, OCDE, Paris, PSE, 1959, p.77 cité par A. Etoa Ndendé., "L'assistance technique allemande au Cameroun", pp.17-18.

<sup>170</sup> R. Poidevin., *L'Allemagne et le monde au xx<sup>ème</sup> siècle*, Paris, Masson, 1983, p. 214.

<sup>171</sup> Tagne., "Croissance ", pp. 19-21.

Face aux résultats mitigés des réformes de modernisation des institutions publiques et de développement des pays d'Afrique Subsaharienne, les conseils de J. M. Ela<sup>172</sup> et de R. Dumont<sup>173</sup> pour un retour aux dynamiques endogènes basées sur l'authenticité, ont inspiré d'autres clichés dans cette étude afin d'améliorer le processus de coopération internationale administrative de modernisation de l'APC. Dans la même perspective, notre étude partage entièrement la vision afro-optimiste prônée par les institutions panafricanistes comme le CAFRAD et l'OFPA et soutenue par J. Mangono<sup>174</sup> et A. Wade<sup>175</sup>. Tel est le cas avec les effets découlant de la difficulté de l'APC à s'arrimer à cette vision.

A la faveur des nouvelles analyses sur les réformes de l'éducation en adéquation avec les contraintes politiques et économiques de l'État, il est possible de le faire tout en mettant un terme à l'illusion de construction sociale et culturelle d'un Etat par des politiques unilatérales d'enseignement et des méthodes didactiques extraverties. Même si avec F. Onguené Beyama<sup>176</sup>, la thèse de l'apport des partenaires internationaux dans le développement de l'éducation au Cameroun et de manière indirecte dans la modernisation de son administration, la présente recherche confirme davantage l'extraversion des politiques de modernisation de l'APC.

Les analyses de G. F. Menye Nga<sup>177</sup> et celles de J-Ph. Tsala Tsala<sup>178</sup> sur les origines lointaines de l'attrait des enseignants pour d'autres administrations ainsi que leurs effets sur le rendement des enseignants et celui des élèves, fer de lance de la nation, ont donné l'occasion à notre étude d'y revenir avec le cas de la nomination en 1967 de l'instituteur Ch. Atangana Fuda à la tête de la DERA<sup>179</sup>, la toute première structure d'études et de rationalisation du travail créée au sein de l'APC. Le facteur psychologique<sup>180</sup> étant le seul argument avancé pour justifier la mobilité sus-décriée, alors qu'elle n'était pas propre qu'au MINESEC et au MINESUP<sup>181</sup>, les

<sup>172</sup>J. M. Ela., *Innovations sociales et renaissance de l'Afrique*, Paris, L'Harmattan, 1998, pp. 25-30.

<sup>173</sup> C'est le cas avec et R. Dumont., *L'Afrique noire est mal partie*, Paris, Le Seuil, 1962, pp. 46-60.

<sup>174</sup> J. Mangono., "Politique d'enseignement au Cameroun et contribution de l'Etat. Approche historique de l'action publique dans l'éducation. 1960-2010", Mémoire de D.E.A en Histoire Economique et Sociale, Université de Yaoundé I, 2009-2010, pp. 35-46.

<sup>175</sup> A. Wade., *Un destin pour l'Afrique*, Paris, Michel Lafon, 2005, p.2.

<sup>176</sup> F. Onguené Beyama., "L'UNESCO et la formation des maîtres de l'enseignement public au Cameroun : 1960-1982. Approche historique", Mémoire de maîtrise en Histoire, UYI, 2008, pp. 15-20.

<sup>177</sup> G. F. Menye Nga "Catégorisation sociale des conseillers d'orientation du "MINESEC" et préférence pour des membres de l'endogroupe œuvrant dans un contexte socioprofessionnel favorable", *Annales de la F.A.L.S.H*, UYI, volume 1, n°11, nouvelle série, Yaoundé, Les Grandes Editions, 2011.

<sup>178</sup> J-Ph. Tsala Tsala., "Formation et pratique de l'orientation scolaire et professionnelle au Cameroun", volume 1, n°6, nouvelle série, premier semestre, *Annales de la F.A.L.S.H*, UYI, Yaoundé, Les Grandes Editions, 2007.

<sup>179</sup> Décret n° 69/DF/45 du 25 février 1969, Amama, (eds)., *20 propos*, pp.200-204.

<sup>180</sup> Nga., " Catégorisation", p. 231.

<sup>181</sup> D'après Jean Daniel Zanga Zanga, alors Chef de Service à la Brigade de contrôle des établissements privés au

efforts déployés par les décideurs pour le combattre ajoutés à la réglementation<sup>182</sup> qui lui a toujours été favorable, sont autant d'aspects qui nous ont imposé un retour sur le sujet.

Les thèses consultées ont montré la rareté de recherches historiques sur les questions de management, d'organisation et du fonctionnement de l'APC. Celles qui existent, sont spécifiques à l'histoire économique et sociale, mais attestent davantage la logique sa dépendance à l'extérieur, le caractère graduel de sa coopération. Par voie de conséquence, ont confirmé nos hypothèses sur les récriminations jusque-là formulées à son encontre. C'est le cas avec la coopération militaire de substitution de l'APC établie depuis 1959, mais heurtée et transformée en dents de scies en coopération de partenariat par projets en 1998<sup>183</sup>. A l'analyse, cette coopération s'est révélée similaire à celle de sa modernisation par les réformes. D'autres thèses<sup>184</sup> justifient le caractère diversifié de la coopération de modernisation de l'APC.

Les sources d'archives collectées dans des bibliothèques et centres d'archives des ministères sus-évoqués, des ANY, des bibliothèques de l'Université de Yaoundé I, l'ENS de Yaoundé, l'IRIC, l'Institut Français du Cameroun, la Fondation P. Ango Ela, du Centre National de l'Education, sont en général centrées sur le bilan de l'expérience de la GAR au sein de l'APC. Les communications<sup>185</sup> qui proviennent essentiellement des ministères<sup>186</sup>, de l'ENAP<sup>187</sup>, l'ENA, l'ISMP, l'ENAM et du CASC, permettent quant à elles de voir que les stratégies de mise en œuvre d'une nouvelle culture administrative axée sur l'ancrage effectif de l'APC au paradigme managérial<sup>188</sup> sous-tendue par la GAR à travers le PNG depuis 1999, alors que l'intégration de l'approche systémique remontait à 1985<sup>189</sup>. C'est cette volonté des

---

MINESEC, entretien des 22 et 23 octobre 2012.

<sup>182</sup> Il s'agit en fait du Décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 modifié et complété par Décret n° 2000/287 du 12 octobre

<sup>183</sup>V. Wanyaka Bonguen O., "La coopération militaire entre le Cameroun et la France : de l'assistance à la quête d'un partenariat technique (1959-2005)", Thèse de Doctorat Ph. D, FALSH, UYI, 2008, p.16.

<sup>184</sup>En l'occurrence, "Le PNUD et sa contribution au développement social du Cameroun (1997-2007)" de Ch. Ketchazi Talta, "L'appui de l'Union Européenne à la santé et l'éducation du Cameroun : étude historique (1960-2000)" de L. C. Ngono, "La coopération canadienne en matière de genre au Cameroun de 1960 à nos jours : essai d'analyse historique" d'H. C. Ngono Ayina, "L'Union Européenne et le développement des infrastructures de transport et de communication au Cameroun : essai d'analyse historique (1960-2000)" de D. Po Nkolo et "La coopération Cameroun-UNESCO (1960-1990)" de Ch. Ayissi Noah.

<sup>185</sup>Cas de celle de Ngouo données au cours de la IV<sup>ème</sup> conférence de l'IISA tenue à Ankara, République de Turquie du 23 au 27 juin 2008.

<sup>186</sup>Il s'agit notamment de la Fonction publique et de la réforme administrative, des Enseignements secondaires, des Relations Extérieures, de l'Enseignement supérieur, de la Santé, des transports, des Forêts et de la faune, et des services du Contrôle supérieur de l'Etat.

<sup>187</sup>"Rapport de l'étude diagnostique sur la gestion des performances au sein de la Fonction publique camerounaise", Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2009, p.12.

<sup>188</sup>Ngouo., "La Déclaration", p.1.

<sup>189</sup>Oyono., "Le Programme National", Communication, *Magazine Programme*, Deuxième conférence internationale régionale de l'IISA, Yaoundé, 14-18 juillet 2003, p.15.

décideurs qui a permis à l'APC de passer d'une logique de "puissance publique" propre à l'ENAM à celle de "service public"<sup>190</sup> prônée par l'ISMP.

Dans les départements ministériels sus-évoqués, les rapports et les actes de séminaires disponibles fixent mieux le chercheur sur diverses questions soulevées autour de l'évolution de la gestion de la formation et du renforcement des capacités des personnels de l'État. C'est aussi le cas dans les domaines d'intervention spécifiques des partenaires comme la BM, l'UE, la BAD et le FMI dans certains projets de modernisation de l'APC, y compris le bien-fondé des outils de management et de gestion élaborés, adoptés et vulgarisés. D'autres rapports montrent aussi quelques-uns des effets positifs de la coopération internationale sur les systèmes d'enseignement, l'évolution des institutions académiques et professionnelles publiques et privées ainsi que sur le recrutement des enseignants amorcé en 2005 sur fonds PPTTE.

Aussi, les appuis techniques, matériels et financiers internationaux ont-ils permis d'apprécier l'état d'amélioration des capacités de l'administration scolaire de second degré au Cameroun à l'instar des bénéfices tirés du point d'achèvement de l'IPPTE, d'où ce rayonnement de l'enseignement supérieur établi dans la sous-région au cours des années 2000. Des archives consultées permettent également d'apprécier la couverture sanitaire, la sécurité des personnels médico-sanitaires et l'extension des structures de recherche grâce à l'appui des partenaires internationaux spécialisés.

À l'Institut Français du Cameroun, les documents consultés ont montré certains liens entre les nouveaux accords de partenariats économiques ACP-UE, ceux de Cotonou et de la Déclaration de Paris, avec les dysfonctionnements des administrations publiques des PSD. De même, grâce aux articles comme "Action administrative et communication avec les administrés en Afrique" et "Le mimétisme administratif en Afrique, obstacle majeur au développement" de J. Bugnicourt ainsi que "Le problème de la sous-administration dans les pays d'Afrique noire indépendante" d'E. Bethune et A. Wembi, nous avons été édifiés sur les causes des limites de certaines réformes administratives de l'APC<sup>191</sup>. Grâce à l'AFD<sup>192</sup>, les contributions de la France révélées négligeables pour ce qui est de la modernisation de l'APC bien que plus claires au

<sup>190</sup> Ngouo., "La Déclaration", p.1.

<sup>191</sup> Citons à ce sujet R.G. Nlep., "L'administration publique camerounaise : contribution à l'étude des systèmes africains d'administration publique", Amama, (eds.), *20 propos*, et J. Owona., "La réforme politique et constitutionnelle de la République Unie du Cameroun", *Revue Jurisprudentielle et Politique des Institutions Camerounaises*, oct-nov, 1975, pp. 42-55.

<sup>192</sup> Présente depuis plusieurs années dans plus de 50 pays, cet organisme est l'opérateur principal du dispositif français de coopération, Rapport annuel 2010 de l'Agence Française de Développement, pp.4-6.

cours de ses vingt dernières années, ont été essentiellement accordées dans le cadre de son aide générale au développement des pays pauvres<sup>193</sup>.

Dans cette même lancée, les sources orales ont davantage crédibilisé les informations contenues dans certains documents, grâce aux entretiens et aux éclairages d'autres sciences sociales, selon la méthode d'Hérodote et R. Rémond<sup>194</sup> et F. Bédarida<sup>195</sup>, spécialistes de l'histoire du temps présent ainsi qu'à la faveur des enseignements de M. Bloch sur l'histoire sociale des années 1970<sup>196</sup> qui, en 1995, en appelait au dépassement par la diversité des sources<sup>197</sup>. Constituées de témoignages d'anciens experts en organisation et méthodes, commis d'Etat et d'agents publics en activité ou à la retraite, ces sources ont donné plus de fiabilité à nos informations d'archives sur l'APC.

Les sources Internet, utilisées généralement pour satisfaire à l'herméneutique ou science de la critique et de l'interprétation des sources et documents historiques<sup>198</sup>, ont aussi été d'un grand apport dans l'évolution de nos analyses. Elles ont par exemple permis de compléter nos sources de première main et de raccourcir notre temps d'analyse sur des questions controversées portant sur le succès ou l'échec de certaines réformes de modernisation de l'APC. A ce sujet, les sites tels que ceux des départements ministériels ciblés, Wikipedia Encyclopédia, Encyclopédia Universallis et Portail de l'histoire, réputés pour leurs contributions scientifiques, ont ainsi été consultés.

## VII- PROBLEMATIQUE

Définie comme l'orientation suivie pour éviter des dégressions<sup>199</sup>, la problématique de notre étude est de montrer la lente et pénible modernisation de l'APC, malgré l'apport des partenaires internationaux et la volonté endogène visible, mais dubitative entre 1962 et 2012. En d'autres termes, elle montre la qualité des rapports qui ont existé entre l'APC et ses partenaires internationaux en vue de sa modernisation, et essaye de comprendre les deux principaux paradoxes qui la sous-tendent. D'une part, le paradoxe d'une coopération

---

<sup>193</sup>Cf. Rapport annuel, pp.4-6.

<sup>194</sup>R. Rémond, (eds)., *Pour une histoire politique*, Paris, Seuil, 1988, pp.20-25.

<sup>195</sup>F. Bédarida, eds., *L'Histoire et le métier d'historien en France 1945-1995*, Paris, Maison des Sciences de l'Homme, 1995, pp.15-25.

<sup>196</sup>M. Bloch., *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*, Paris, Armand Colin, (1<sup>re</sup> éd. 1949), pp.22-35, 1999.

Lire aussi *Que demander à l'histoire ?* dans ses mélanges historiques, tome. I, Paris, Sevpén, 1963 du même auteur.

<sup>197</sup>Rémond, (eds)., *Pour une histoire*, pp.20-25.

<sup>198</sup>L. E. Halkin., *Initiation à la critique historique*, Paris, Armand Colin, 1973, p.62.

<sup>199</sup>P. N'da., *Méthodologie et Guide pratique du mémoire de recherche et de thèse de doctorat*, Paris, L'Harmattan, 2007, pp.105-106.



dynamique, mais controversée en dépit d'une présence permanente des mêmes partenaires internationaux, et celui d'une volonté endogène à la fois effective et dubitative à moderniser efficacement l'APC d'autre part.

Deux facteurs majeurs permettent d'expliquer ce paradoxe. D'abord, les paradigmes de la faible adhésion des agents publics à l'ambition souscrite de moderniser l'APC et la liberté de choix des secteurs prioritaires d'intervention accordée aux partenaires internationaux, souvent en violation de leurs propres logiques et principes. Ensuite, les pratiques observées dans cette coopération, généralement contraires aux attentes de l'APC et les regrets formulés à l'encontre des États africains pour leur prétention à vouloir toujours moderniser leurs institutions sous le prisme des pays développés et leurs financements malgré les incertitudes, les embuches, la domination européenne et la dépendance auxquels ils sont réduits<sup>200</sup>. Pour mieux cerner notre problématique, en dehors des paradoxes sus-évoqués, trois questions nous ont semblé essentielles. - La première : comment comprendre la stagnation du niveau des performances de l'APC durant plusieurs années en dépit des enjeux fluctuants, la nécessité de moderniser<sup>201</sup> et de l'apport de ses partenaires internationaux de coopération perçue ainsi comme une opportunité<sup>202</sup> ? – la deuxième : quelles leçons tirer des réformes ayant bénéficié de l'appui de ces partenaires ? – la troisième : comment justifier d'une part, l'écart entre les fonds alloués par les bailleurs et les activités de mise en œuvre des réformes pures ou structurantes de l'APC par des acteurs endogènes comme l'a distingué Ch. Ako Takem<sup>203</sup>, et d'autre part, l'écart entre les conditionnalités d'octroi de l'aide et le respect des engagements pris ?

### VIII- HYPOTHESES ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

D'après G. Biyogo, l'hypothèse est une idée qui sert à soutenir techniquement une problématique<sup>204</sup>, fixée au départ de toute recherche scientifique pour garantir l'acceptabilité rationnelle et la clarté logique d'un thème de recherche. Aussi, guidée par la méthodologie de

---

<sup>200</sup> G. Ngango., *Les investissements d'origine extérieure en Afrique noire francophone, statut et incidence sur le développement*, Paris, Présence Africaine, 1973. Voir aussi "Politiques monétaires et fiscales en Afrique", Paris, Présence Africaine, N°3400-119, 1981, pp.3-28 du même auteur.

<sup>201</sup> Ph. Ngole Ngwese., "La réforme administrative : un instrument au service de la performance de l'Administration Publique Camerounaise", *Communication, Actes du Séminaire à l'intention des Secrétaires Généraux des Administrations*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 08 et 09 décembre 2011, consultées les 12 et 13 avril 2015, p.9.

<sup>202</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, 2011, p.4.

<sup>203</sup> Ch. Ako Takem, alors Secrétaire permanent à la réforme administrative, "Les grandes réformes structurantes dans l'APC", *Communication*, ENAM, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2014, consultées les 12 et 13 avril 2015, p.3.

<sup>204</sup> G. Biyogo., *Traité de méthodologie et d'épistémologie de la recherche*, Paris, L'Harmattan, 2005, p.58. Voir aussi M. Beau., *L'art de la thèse, Guide Repère*, La Découverte, Paris, 2003, p.58.

formulation des problèmes en sciences humaines, sociales et éducatives<sup>205</sup>, cette étude est sous-tendue par une hypothèse principale et trois hypothèses secondaires émises au tour de la problématique centrale ci-dessous formulée et qu'elle tient à vérifier.

L'hypothèse principale est la qualité des rapports complexes et controversés qui ont existé entre l'APC et ses partenaires internationaux dans le cadre de sa modernisation, mais aussi montrer les paradoxes qui ont longtemps sous-tendu ces rapports. S'agissant des hypothèses secondaires, nous en avons trois, à savoir :

- la persévérance des partenaires internationaux à soutenir les projets de réformes de modernisation visés en dépit des insuffisances relevées au fil des années ;
- la permanence de nombreux paradigmes et dysfonctionnements organisationnels, fonctionnels et managériaux et la pénibilité à les résoudre<sup>206</sup> malgré la diversité des acteurs ;
- l'idéal de modernité difficile à atteindre par l'APC au moyen des théories néo-institutionnelles, systémiques et des stratégies extraverties. Toutes ces trois hypothèses sont soutenues par deux groupes d'indicateurs : les écarts et les controverses relevés entre les principes<sup>207</sup> et leur application d'une part, et le caractère étroit des liens entre la taille des structures administratives, des effectifs et les performances réalisées, ainsi que les entraves à l'appropriation des solutions y relatives<sup>208</sup>, comme ce fût le cas au Canada et au Cameroun entre 1980 et 1990<sup>209</sup>.

De la déclinaison des hypothèses sus-évoquées découlent les trois principaux objectifs de cette étude historique. Premièrement, montrer qu'en dépit de la persévérance des partenaires internationaux à soutenir les projets de réformes de modernisation de l'APC, certaines insuffisances relevées au cours de ces longues années de coopération sont demeurées permanentes. Deuxièmement, tout en relevant les efforts des décideurs et les agents publics à les enrayer, identifier les nombreux paradigmes, les dysfonctionnements organisationnels, fonctionnels et managériaux et montrer la pénibilité à les résoudre. Troisièmement, montrer qu'avec les administrations publiques des PVD à travers l'exemple de l'APC, la modernité reste

---

<sup>205</sup>Mbondji Edjenguele., "Séminaire doctoral de méthodologie d'élaboration d'un protocole de recherche en Sciences humaines, sociales et éducatives", UYI, mars-avril 2014. Voir aussi le *Guide méthodologique pour la rédaction des thèses, mémoires, ouvrages et articles* du département d'Histoire, Yaoundé, UYI, CEPER S.A, 2006.

<sup>206</sup>Commager., *L'Historien*, pp. 153-155.

<sup>207</sup>D. Oyono (eds)., *Cameroun : les chantiers de la gouvernance*, SPM, Yaoundé, Saint-Paul, 2004 et *Programme National de Gouvernance (2006-2010)*, SPM, Yaoundé, Saint-Paul, 2006. Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>208</sup>R. Bernier (eds)., *Un Etat réduit ? – A down-sized State ?* ENAP, Presses de l'Université du Québec, 1994, p.108.

<sup>209</sup>Amama (eds)., *20 propos*, pp. 45-62 et Ph. B. Essomba., "La liquidation de l'Institut des Sciences Humaines : une histoire inachevée ?", Yaoundé, *Annales de la FLSH*, UYI, 2006.

un idéal difficile à atteindre au moyen des théories néo-institutionnelles, systémiques et des stratégies imposés ou transférés à ces administrations.

## **IX- DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET ORIENTATIONS THEORIQUES**

Si l'histoire est l'enregistrement d'une succession d'événements désordonnés, rapportée d'une façon ordonnée<sup>210</sup> au risque d'altérer les faits qui la constituent<sup>211</sup>, la méthode quant à elle recommande une certaine organisation et démarche pour respecter cet ordre<sup>212</sup>. Telle est la règle générale<sup>213</sup> associée aux théories des relations internationales qui a prévalu à la démarche méthodologique et aux orientations théoriques de cette étude fondée sur l'histoire psychologique et des mentalités collectives sur l'APC.

### **1- Démarche méthodologique**

Les techniques de collecte de nos données et nos informations sont en rapport avec les étapes générales de la recherche en sciences humaines. L'ensemble des sources utilisées dans le cadre de ce travail de recherche, sont de diverses catégories, notamment primaires, secondaires et tertiaires. Les sources ont été collectées à travers les Archives nationales de Yaoundé et de Buéa, les centres de documentation et certaines bibliothèques comme celles de l'UYI, de l'ENAM, de l'ENS, de l'ISMP, de l'Institut français, de la Cellule d'Appui à la Coopération de l'Union Européenne et de l'Institut Goethe à Yaoundé. Cette démarche obéit au respect du principe de neutralité et de l'éthique de la recherche qui privilégient l'objectivité scientifique.

Pour la collecte et le traitement des données, nous avons eu recours à la méthode synchronico-diachronique. Elle nous a imposé trois étapes importantes. D'abord, le recours à l'observation empirique des faits et à l'analyse documentaire, deux approches complémentaires qui ont ainsi permis de vérifier les théories managériales et de gestion en rapport avec l'APC et de mieux conceptualiser les problèmes résultant de sa coopération. Ensuite, le choix d'une méthode de conceptualisation des problèmes identifiés dans le cadre de cette coopération de modernisation de l'APC, à l'instar des dysfonctionnements et des écarts entre les théories les

---

<sup>210</sup> H. Steel Coummager., *L'Historien et l'Histoire*, Paris, Nouveaux Horizons, 1965, p.192.

<sup>211</sup> P. Nora., *Les lieux de mémoire*, tome III, volume I, Paris, Ed. Gallimard, 1993, p.24.

<sup>212</sup> *Le Petit Larousse compact*, Paris, Larousse, 2000, p.313.

<sup>213</sup> Cette démarche est inspirée du guide méthodologique de Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en Sciences sociales*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 2006, pp.98- 103.

concepts et les principes de coopération utilisés. Enfin, la technique d'exploitation et d'analyse ou de traitement des sources à privilégier par rapport à cette étude.

L'observation empirique des faits et à l'analyse documentaire ont ainsi permis de vérifier les théories managériales et de gestion en rapport avec l'APC. D'après ces deux approches, le politique et l'administratif étant aussi distinguables qu'inséparables<sup>214</sup> avec des implications sur l'évolution des structures organisationnelles. Aucun État ne peut donc mener des actions concrètes et rationnelles de modernisation pour son administration en faisant fi de cette réalité<sup>215</sup>. Dans ce cas, il peut être difficile pour les populations de bien apprécier les réformes menées au sein de leur administration publique malgré les "enjeux et les défis de la nécessité de l'adapter aux exigences de son temps"<sup>216</sup> et dont elle a d'ailleurs bien connaissance.

S'agissant de la méthode de conceptualisation des problèmes, celle choisie est inspirée par R. Quivy<sup>217</sup>, située à mi-chemin de l'histoire bien que spécifique au management et à la gestion des organisations. Elle s'effectue suivant deux approches. La première est fondée sur l'analyse exploratoire des résultats des projets de réformes en élucidant et en comparant leurs caractéristiques pour mieux faire le point des situations problématiques possibles observées. La deuxième quant à elle, met en évidence les connaissances que l'on a du phénomène étudié pour formuler sa propre problématique à partir d'une question centrale.

Pour identifier les dysfonctionnements et les écarts entre les théories, les concepts et les principes de coopération utilisés, la démarche suivie est celle empruntée au management systémique par objectifs et propre à Landry, Probst et Ulrich<sup>218</sup>, et effectuée à base du FFOM<sup>219</sup> pour identifier les écarts entre la norme et la réalité vécue dans les réformes de modernisation, a par exemple aidé à confirmer nos hypothèses sur les dysfonctionnements de l'APC<sup>220</sup>. D'après celle-ci, il y a problème lorsque les indicateurs d'évaluation d'une activité ou d'un projet de réforme n'ont pas été satisfaits à 100 % avec un facteur "risques" tolérés à 90 %<sup>221</sup>. Pour une meilleure critique de nos sources, nous avons privilégié l'enquête interrogatoire, similaire au

---

<sup>214</sup>Payette., *L'efficacité*, p.137.

<sup>215</sup>Morgenthau., *Politics among Nations*, New York, 1948, pp.45-50.

<sup>216</sup>Ngwese., " La réforme ", p.9.

<sup>217</sup>Quivy et Campenhoudt., *Manuel*, 2006, p.102.

<sup>218</sup>Landry, Probst et Ulrich., *Pensée globale et management : résoudre les problèmes complexes*, Paris, Editions d'organisation, 1989, pp.45-47. Lire aussi Lescarbeau, Payette et Saint-Arnaud., *Un modèle intégré de la consultation, Changement planifié et développement des organisations*, Québec, Editions Sillers 1992, pp.72-73.

<sup>219</sup>Cet outil permet d'effectuer les diagnostics organisationnels ou managériaux pour mieux cerner les problèmes auxquels ces structures faisaient face.

<sup>220</sup>Rapport annuel, p.12.

<sup>221</sup>Payette., *L'efficacité*, p.35.

diagnostic organisationnel d'A. Payette<sup>222</sup> et de J. C. Thomas<sup>223</sup>. Ces entretiens ont été publics, collectifs ou semi-directifs, privés et réguliers.

La technique d'exploitation et d'analyse ou de traitement des sources privilégiée pour cette étude est fondée sur les logiques fonctionnelles et organisationnelles de l'APC, la prise en compte des réalités<sup>224</sup> et des opinions construites autour de celle-ci. Nous avons ainsi eu recours à deux techniques. La technique complémentaire basée sur le recueil de données qualitatives situées en amont de l'analyse du contenu des informations collectées, et la technique structurale avec un accent sur la manière dont les éléments d'une information sont agencés, les aspects sous-jacents et implicites de l'information reçue<sup>225</sup>, les non-dits<sup>226</sup> ou les "mensonges" qui auraient été reproduits par l'histoire autour de certaines questions débattues tout au long de ce travail.

La même technique complémentaire sus-citée, a également été utile pour délimiter le champ d'intervention de cette étude à partir de certains indicateurs préalablement identifiés. Ces indicateurs sont des faits qui, au plan national et international, aident à mieux justifier nos hypothèses et à comprendre les types de réformes ainsi que leurs résultats par apport à la modernisation recherchée. Au plan national, nos analyses ont permis d'en distinguer trois. Premièrement, la sensibilité des services publics par rapport à la taille de ses effectifs<sup>227</sup> qui a permis d'évaluer le niveau d'appropriation des techniques de gestion à la lumière des expériences de la FPC et de la FPF entre 1980 et 2005. Deuxièmement, la raison d'être des structures visées, l'ampleur des dossiers traités et la qualité des rapports entretenus avec les usagers. Troisièmement, les controverses de cette coopération internationale, perceptibles par exemple à travers le projet dénommé "SIGIPES" dont l'extension et l'officialisation tardives, respectivement en 2006 et en 2012<sup>228</sup>, ainsi qu'à ses difficultés de fonctionnement dans les sites déconcentrés<sup>229</sup> sont apparus incontournables dans l'identification des structures et des sites

---

<sup>222</sup>Thomas., *Action publique*, p. 26.

<sup>223</sup>Coummager., *L'Historien*, p.71.

<sup>224</sup>Par exemple des mentalités, des sensibilités, de l'analyse des idéologies, des systèmes de valeurs, des représentations, des stratégies, des enjeux d'un conflit, des interprétations d'événements, de l'impact d'une mesure ou de leurs transformations, à l'instar des analyses sur la mise en œuvre des réformes de modernisation de l'APC qui est l'une de nos grandes préoccupations.

<sup>225</sup>Payette., *L'efficacité*, p.135.

<sup>226</sup>D. Abwa., "Cours de méthodologie de la recherche historique", Cycle de Doctorat Ph. D, UYI, 2002-2003.

<sup>227</sup>La moyenne admise est celle située entre 6000 et plus pour être considérée comme une administration à effectifs pléthoriques, par conséquent sensible.

<sup>228</sup>En effet, la matérialisation de cette officialisation par Décret n° 2012/079 du 09 mars 2012 portant régime de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde, confirme le retard décrié.

<sup>229</sup>À l'actif de ces limites, de nombreux cas témoignant d'un climat souvent conflictuel entre les agents publics et les citoyens-usagers suite aux mauvais traitements de leurs dossiers de carrière ont été relevés.

qui avaient progressivement été ciblés pour rétablir les équilibres macro-économiques et sociaux de 2000 à 2005, d'où le choix des ministères comme le MINFOPRA, le MINFI, le MINEPAT, le MINESEC, le MINESUP, le MINREX, le MINSANTE, le MINFOF, le MINTRANS, le MINMIDT et le CONSUPE. Par ailleurs, en dehors du principe "d'évaluation-diffusion" des réformes, entré en vigueur aux termes du séminaire des Secrétaires généraux de ministères tenu les 08 et 09 décembre 2011<sup>230</sup> à Kribi, les blocages et les controverses autour des interprétations<sup>231</sup> sur le PARG et le CASC qui le sous-tendaient, les résultats et les effets de cette réforme sont autant d'indicateurs qui ont également milité au choix des départements ministériels sus-cités.

Au niveau international, les cinq indicateurs retenus ont aidé à identifier les partenaires internationaux de la modernisation de l'APC et permis de nous rendre compte qu'à cause de cette coopération constante, des lois et règlements internationaux ont continué d'être une source d'inspiration pour l'APC. Ce sont : les deux grands axes de cette coopération internationale, la spécialité des acteurs<sup>232</sup>, ses modes de fonctionnement, ses mécanismes d'intervention sous formes d'aide matérielle, financière et d'assistance technique et professionnelle, ainsi que l'influence des normes internationales d'administrations publiques.

## 2- Orientations théoriques

L'ordre et la discipline étant essentiels à l'histoire<sup>233</sup> selon les exigences de toute recherche scientifique considérée par Ph. Tsala Tsala<sup>234</sup> comme un langage universel au service de la vie et ouvert à plusieurs champs d'analyses et d'interprétations scientifiques, la pluridisciplinarité est donc la base fondamentale des orientations théoriques de notre recherche historique. Nous avons eu recours à diverses théories des relations internationales appliquées à

---

<sup>230</sup>Actes du séminaire à l'intention des secrétaires Généraux des administrations, tenu les 08 et 09 décembre 2011, p.7. Il s'agit du MINESUP, du MINFOF et des Services du CONSUPE.

<sup>231</sup>Pour certains observateurs, ces blocages sont liés au temps relativement long qui a marqué la phase d'études ou de diagnostic et la mise en œuvre proprement dite des projets alors que d'autres y voyaient des stratégies pour rendre davantage complexe le déblocage des fonds accordés, à travers des multiples missions de contrôles et de vérifications. D'après Oum Edouard, 62 ans, ancien Secrétaire permanent à la réforme administrative, "Séminaire de renforcement des capacités techniques des cadres du SPRA", Yaoundé, Archives du MINFOPRA, décembre 2012., consultées les 23 et 24 avril 2015 à Yaoundé.

<sup>232</sup>Actes du séminaire à l'intention des secrétaires Généraux des administrations, tenu les 08 et 09 décembre 2011, Yaoundé, p.7, consultées le 14 octobre 2012 à Yaoundé.

<sup>233</sup>*Ibid.*, p. 71.

<sup>234</sup>Ph. Tsala Tsala, "Ethique de la recherche en Sciences humaines et sociales", Exposé, Séminaires de l'Ecole doctorale, UYI, 20 mars 2014.

la sociologie, au management et à la gestion des organisations, aux sciences administratives, à la politique et à nos reflexes d'historien comme le recommande L. Fèbvre<sup>235</sup>.

En montrant que l'Homme est au centre de l'objet qu'il étudie dans sa relation avec son environnement, ses semblables et leurs croyances pour plus d'humanisation<sup>236</sup>, la sociologie nous aide également à mieux se comprendre et à comprendre les actes posés par les hommes, qu'il est sensé relater en toute objectivité et de manière impartiale. A cause de sa corrélation avec l'histoire autour des problématiques sociales, humanitaires, organisationnelles ou managériales, la sociologie a davantage suscité notre intérêt pour mieux conduire cette étude. Quant au management des organisations, défini comme l'action d'administrer pour en améliorer la rentabilité<sup>237</sup>, ou la manière de s'organiser pour diriger une structure ou conduire un projet, notre étude montre avec les théories du management et des sciences administratives que celle-ci ne diffère en rien de la gestion. Grâce à ce même management des organisations, l'action et les difficultés éprouvées par les managers des réformes de coopération de modernisation de l'APC ont pu être élucidés. Elle montre par exemple que, pour certains spécialistes en la matière, les difficultés sus-évoquées étaient dues soit aux dispositions naturelles des managers eux-mêmes, soit à la variété des structures gérées et de leurs niveaux hiérarchiques<sup>238</sup>.

B. Gournay nous apprend que la science administrative décrit et explique la structure et les activités des organes de l'appareil étatique et ses collectivités publiques placées sous l'autorité du pouvoir politique<sup>239</sup>. Notre étude montre grâce à perception, que la coordination administrative et l'action synergique d'un gouvernement<sup>240</sup> sont capitaux pour une coopération internationale administrative réussie et l'assurance d'efficacité dans la gestion des réformes de modernisation de l'APC implémentées.

---

<sup>235</sup>L. Fèbvre., *Combat pour l'Histoire*, Paris, Armand Colin, 1992, p.428.

<sup>236</sup>A. Rey, (eds)., *Le Micro-Robert, dictionnaire de langue française*, Paris, *Le Robert*, 2006, p.1243.

<sup>237</sup>C. Braucourt-Sahlas, (eds)., *Dictionnaire Universel*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Edicef, 2009, p. 533.

<sup>238</sup>Fayol cité par Payette., *L'efficacité*, p.132.

<sup>239</sup>B. Gournay., "Introduction à la science administrative : les administrations publiques dans les sociétés contemporaines", *Revue française de sociologie*, 8-3-7, Paris, Armand Colin, 1967, pp. 407-408.

<sup>240</sup> Parmi ces préalables, on cite la clarté et la transparence dans les objectifs, le respect de l'autorité établie et la responsabilité des membres de par leurs qualités personnelles et professionnelles, la nécessité d'un sens élevé de solidarité gouvernementale et de collégialité dans l'action gouvernementale en matière de gestion des politiques publiques de développement ou des réformes de modernisation des structures administratives. Cf. O. Batoto., "Coordination, harmonisation, synergie, centralisation/décentralisation de l'action gouvernementale", Séminaire régional pour les Secrétaires généraux de Gouvernements sur la Planification visionnaire, la gestion stratégique et le suivi de l'action gouvernementale à l'aide des TIC, *Revue trimestrielle des Cahiers Africains d'Administration Publique*, numéro 68, Casablanca, 2007, pp.1-6.

Le recours à la science politique, définie comme l'art de gouverner les institutions d'un État<sup>241</sup> ou la manière de mener les relations avec les autres États, a permis à notre étude sur la coopération internationale et la modernisation de l'APC de réitérer deux réalités. D'une part, la politique est toute une philosophie selon l'éthique et l'épistémologie de la recherche<sup>242</sup> et la coopération administrative internationale est forcément influencée par la politique d'autre part.

À l'actif, cette réalité n'a en rien été différente de celle vécue au sein de l'APC. L'étude montre ainsi dans la même lancée que Coummager<sup>243</sup> qu'en matière de conduite des réformes dans le cadre de cette coopération internationale, les acteurs sont avant tout des politiques, solidaires ou non des orientations générales de leurs gouvernements. De même, au regard de l'étroitesse des rapports qui existent entre la politique et l'histoire, le niveau de compréhension ou l'intérêt de ces politiques pour les réformes engagées et les raisons des priorités accordées à certaines d'entre elles ne sauraient être négligés en dépit de la cohérence des stratégies de modernisation établies<sup>244</sup>.

Quatre méthodes d'analyse ont aidé à mieux comprendre et à évaluer la coopération internationale et la modernisation de l'APC de 1962 à 2012 : l'analyse synchronico-inductive, politologique, sociologique, systémique du management et le recours à deux théories du management des organisations, à savoir la théorie de l'évaluation des performances et la théorie fonctionnaliste des relations internationales du fait que celle-ci a toujours décrié les effets du système capitaliste ou d'économie libérale dans les pays d'Afrique subsaharienne, tronqués par l'histoire coloniale. En dépit de cela, des choix inappropriés et inadaptés ont continué d'être imposés à ces pays.

S'agissant des méthodes, celle d'analyse synchronie-inductive montre que l'histoire se fait avec tout ce que l'ingéniosité de l'historien peut lui permettre d'utiliser<sup>245</sup> à cause de la diversité des interprétations<sup>246</sup>, des sources et du caractère évolutif des faits étudiés : cas de la coopération internationale et la modernisation de l'APC. Cette méthode basée sur la

---

<sup>241</sup>Rey, (eds)., *Le Micro*, p.1243.

<sup>242</sup>S. Lazarus., *Louis Althusser, la politique et l'histoire*, Paris, PUF, 1993, p.26-40.

<sup>243</sup>Coummager., *L'Histoire et l'Historien*, Paris, L'Harmattan, 1965.

<sup>244</sup>Cf. Le PNG, le DRSP ou encore le DSCE, documents qui ont jusque-là encadré les projets de développement du Cameroun au cours des deuxième et troisième générations de réformes de modernisation de l'APC.

<sup>245</sup>Fèbvre., *Combat*, p.428.

<sup>246</sup>F. Dosse., *L'histoire ou le temps réfléchi*, Paris, Hatier, 1999, p.42.



pluridisciplinarité et la transdisciplinarité<sup>247</sup>, a permis de confronter, de recouper et de bien orienter nos critiques pour aboutir à des conclusions objectives<sup>248</sup>.

L'analyse politologique, prônée par A. Payette<sup>249</sup>, aide à comprendre quelle que soit l'idée que l'on aurait de la notion de gestion, elle reste en corrélation avec le gouvernement, l'administration et le management ; ce qui nous a amené à voir comment le politique a souvent pesé de tout son poids sur l'évolution des réformes de modernisation de l'APC malgré la pression des partenaires libéraux de la coopération internationale avides du changement<sup>250</sup>.

L'analyse sociologique, par ses logiques d'observation, d'interprétation des faits et des comportements des acteurs sociaux, avec E. Durkheim<sup>251</sup>, choses qui ont chacune une existence propre, extérieure aux consciences individuelles, a permis d'apprécier l'apport de la sociologie dans la compréhension des perceptions sur la modernisation et surtout l'efficacité des administrations publiques contemporaines. C'est le cas avec les réformes administratives conduites en France entre 1950 et 1970, développées par P. Milloz<sup>252</sup>. C'est pourquoi cet apport davantage étayé par J.- P. Tsala Tsala<sup>253</sup> et G. F Menye Nga<sup>254</sup> à partir des récriminations des usagers à l'encontre de l'APC, s'est révélé incontournable à notre étude.

L'analyse systémique du management de Probst et Ulrich, Mintzberg et Ngouo et le relationnisme scientifique<sup>255</sup> appliqué aux relations internationales et à l'analyse politologique, avec H. J. Morgenthau, montre que le pouvoir politique joue un rôle déterminant dans les décisions de la gouvernance interne des États à travers leurs administrations<sup>256</sup>.

Les deux théories vérifiées par cette étude, notamment la théorie de l'évaluation des performances et la théorie fonctionnaliste des relations internationales, confirment leur complémentarité et leur apport aux sciences humaines et sociales ainsi qu'à l'histoire des relations internationales. À travers le management des projets de réformes de modernisation de l'APC, cette complémentarité devrait par principe avoir nécessairement été prise en compte.

---

<sup>247</sup>Dosse., *L'histoire*, p.42.

<sup>248</sup>Mbondji Edjenguele., "Méthodologie de la recherche en Sciences Humaines et sociales", Exposé, Ecole doctorale, F.A.L.S.H, UYI, 2014-2015.

<sup>249</sup>S. Lyman Tower., *Les idéologies politiques contemporaines*, Presses de l'Université de Montréal, 1987, pp. 2-6.

<sup>250</sup>E. Durkheim., *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, p.15.

<sup>251</sup>*Ibid.*

<sup>252</sup>Milloz., *Le mal administratifs ?*, pp. 167-175.

<sup>253</sup>TsalaTsala., "Formation", pp. 23-26.

<sup>254</sup>Nga., "Catégorisation", pp. 26-30.

<sup>255</sup>Cette théorie recommande également la prise en compte des rapports sociaux, du niveau de connaissance et d'expérience de chaque personne sur les questions étudiées, le niveau d'attachement à leur organisation ou à leur leader, ainsi que l'intérêt manifesté pour les enquêtes menées.

<sup>256</sup>Nga., "Catégorisation", pp. 26-30.

La théorie fonctionnaliste des relations internationales recommande d'opposer à chaque fait social, une ou plusieurs fonctions qui permettent de le caractériser. Appliquée pour la première fois à l'histoire par l'allemand Karl Popper<sup>257</sup>, cette doctrine prône la recherche de la vérité absolue en sciences humaines et sociales, même si pour le rationalisme critique ou la dynamique de la recherche scientifique, cela relèverait de l'utopie<sup>258</sup>. Cette théorie s'appuie sur l'analyse des faits, des pensées et des actions posées par l'homme ou groupes sociaux au sein d'une communauté ou d'une organisation sur le champ des relations internationales. Grâce au fonctionnalisme, de nombreux clichés sont révélés tout au long de notre étude. Ces clichés attestent une fois de plus de l'importance des normes, valeurs et symboles bien qu'extravertis et des diverses idéologies déployées dans l'appropriation des principes de management moderne et de leur application dans l'APC.

À travers trois principes appliqués dans la coopération internationale, la pertinence de l'apport de la théorie des relations internationales à notre étude a davantage été démontrée : la négociation, le réalisme et la dépendance. Employée pour la première fois dans la production et les échanges commerciaux<sup>259</sup>, la négociation est l'ensemble des entretiens et des démarches entreprises par les différentes parties pour parvenir à un accord autour d'une question ou d'un projet donné<sup>260</sup>. Par cette définition, le principe de négociation participe à la caractérisation des rapports qui existent entre les partenaires internationaux, les décideurs et les responsables chargés de la mise en œuvre des réformes de modernisation de l'APC. Son aboutissement étant souvent la signature de contrats de financements ou des accords d'appuis techniques et professionnels, maîtriser ses éléments clés et ses différentes étapes pour une négociation réussie et une bonne prise de décision, devient un impératif pour les acteurs<sup>261</sup>. Notre étude montre que non seulement le caractère polysémique du principe de négociation, mais aussi la qualité des négociations qui ont précédé la mise en œuvre de certaines réformes de modernisation de l'APC avec les partenaires, ont eu une incidence considérable sur l'évolution de celles-ci, d'où le souci de reconsidérer ses fonctionnalités dans les administrations publiques des PVD.

---

<sup>257</sup>Pour le philosophe critique du déterminisme historique Karl Popper, inspiré par la théorie de la relativité d'Albert Einstein et grâce au relationnisme épistémologique établi entre une théorie et les énoncés des faits observés par les sciences empiriques, une grande partie de toute connaissance ne se fait pas par induction, mais par déduction. Cf. [www.calmann-levy.fr](http://www.calmann-levy.fr), *Karl Popper : La quête inachevée, Résumé*, Sciences humaines, Paris, Calmann Lévy, 2012.

<sup>258</sup>B. Guy., "Qu'est-ce que la vérité ? Introduction à la philosophie des sciences de Karl Popper", *Communication*, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 2005, pp. 1-3. Voir également, H. Guitton., "La quête inachevée", Paris, *Revue d'Economie politique*, 92<sup>ème</sup> année, n° 3, 1982, pp.352-354.

<sup>259</sup>Ch. Dupont., *La négociation : conduite, théorie, application*, Paris, Dalloz-Sirey, 1994, pp.1-13.

<sup>260</sup>*Le petit Robert*, dictionnaire de langue française, 1951.

<sup>261</sup>Dupont., *La négociation*, pp.2-13.

Les cinq éléments essentiels et les six critères d'une négociation réussie<sup>262</sup>, permettent également de vérifier que la négociation intégrative ou coopérative a pu tout de même créer une dynamique compétitive<sup>263</sup> au sein de l'APC. Ceci nous amène à questionner cette thèse qui a affirmé en substance qu'une bonne préparation de contrats internationaux est synonyme d'une négociation à moitié gagnée<sup>264</sup>. À ce sujet, Abdoulaye Wade pour sa part, décriait la mutation des "partenaires" en "conseillers" et l'acceptation sans inventaire des conseils des institutions internationales par les États africains en situation de négociation de leur développement<sup>265</sup>. Cette perception d'Abdoulaye Wade fait de l'histoire de la modernisation de l'APC, un cas pratique en Afrique subsaharienne.

Quant au réalisme, prôné par Thucydide, Machiavel et Clausewitz en opposition à la théorisation des relations internationales de Kennan, Morgenthau et Waltz à travers leur idéalisme, l'intérêt des nationaux est prioritaire dans toute entreprise de coopération. Bien que les réalistes, mués en libéraux, aient toujours refusé de croire à l'universalité des intérêts qu'ils assimilent à la régulation sociale dans le champ des relations internationales. Aussi, notre étude revient sur ses manifestations face aux contradictions relevées dans les principes, les divergences d'approches d'interventions des partenaires et les résultats obtenus dans cette œuvre de modernisation de l'APC aux termes de l'année 2012.

La dépendance, principe qui étudie les effets du "néolibéralisme" d'après S. Amin<sup>266</sup> ou la mondialisation des économies et ses principes de développement sur les sociétés et leur combat pour sortir du sous-développement, montre qu'elle a également des liens étroits avec certaines préoccupations de notre étude. Déjà dénoncée par G. Ngango et J.M. Ela, cette tendance des États africains à toujours vouloir se développer par les "dynamiques du dehors", malgré les limites de celles-ci, amène à mieux nous situer dans la même perspective de déconnexion<sup>267</sup> de S. Amin. Grâce à ce principe, l'échec des réformes visées et leurs effets mitigés sont stigmatisés, d'où l'appel à une modernisation plutôt inclusive, sélective et arrimée à la vision d'intégration panafricaine de développement ou de renaissance du XXI<sup>ème</sup> siècle.

---

<sup>262</sup> Il s'agit des enjeux et des objectifs, d'une bonne étude préalable de la partie adverse, d'une meilleure connaissance du contexte et de l'environnement, de la détermination d'une bonne stratégie et son bon déroulement. Cf. Samson., "La négociation", pp.8-9.

<sup>263</sup> Ces critères sont : l'optimisation, la satisfaction, l'équité, le réalisme, l'efficacité et la pérennité relationnelle.

<sup>264</sup> Samson., "La négociation", pp.8-9.

<sup>265</sup> Wade., *Un destin*, pp.197-199.

<sup>266</sup> S. Amin., *Impérialisme et sous-développement*, Paris, Antropos, 1976, pp. 40-45. Voir aussi *La déconnexion : pour sortir du système mondial*, Paris, La découverte, 1986, pp. 22-24 du même auteur.

<sup>267</sup> Amin., *Impérialisme*, pp. 22-24.

Fondée essentiellement sur trois grands domaines, à savoir, la motivation, la capacité et l'environnement extérieur à l'organisation, la théorie de l'évaluation des performances des organisations, est en matière de gestion, basée sur la réalisation des objectifs organisationnels d'après A. Bourguignon,<sup>268</sup>. Elle aide à comprendre la place de la motivation des salariés et leur engagement dans l'accroissement général de l'entreprise. En dépit de sa complexité, de la diversité des méthodes<sup>269</sup> et de la variabilité de ses indicateurs<sup>270</sup>, elle montre également que les questions de performance de l'APC sont au cœur de sa coopération avec les partenaires internationaux pour sa modernisation. Cependant, à cause de sa complexité due à diverses interprétations liées au niveau de son applicabilité dans les administrations des pays d'Afrique subsaharienne, la pertinence de cette théorie a jusqu'ici, souffert de nombreuses critiques.

L'efficacité et l'efficacités attendues dans les résultats des objectifs préalablement fixés pour chaque réforme de modernisation implémentée dans l'APC, très souvent mitigées, la capitalisation et l'appropriation limitées des résultats atteints, et l'évaluation abstraite du rendement des agents publics telle que perçue par les acteurs concernés et une certaine opinion, au cours de la mise en œuvre des réformes visées<sup>271</sup>, peuvent être suggérées comme quelques-unes des critiques sus-évoquées. Par extension, J. Clayton Thomas<sup>272</sup> a conditionné la performance des organisations par le succès des politiques publiques du fait de l'efficacité attendue de celles-ci. Pour le spécialiste du management et de la gestion des organisations, cette efficacité est due à la fois au respect des libertés et à l'application effective des principes démocratiques dans un pays.

## XI-DIFFICULTES RENCONTREES

Il est incontestable que tout chercheur est confronté à certaines difficultés. L'essentiel est de savoir les contourner. N'ayant pas eu accès à toutes les données chiffrées sur l'appui des partenaires internationaux aux réformes de modernisation visées, jugées sensibles y compris certains travaux d'étudiants de l'ISMP, et les insuffisances relevées dans les sources des travaux

---

<sup>268</sup>Cf. A. Bourguignon., La perception des critères d'évaluation de la performance : l'importance de la relation au travail et des performances perçues, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I, 1998, pp. 15-29.

<sup>269</sup> D'après la théorie, l'évaluation des performances d'une organisation obéit à cinq méthodes : l'échelle d'évaluation graphique, l'échelle d'évaluation des comportements, l'évaluation du retour d'information à 360 degrés, l'évaluation par objectifs et la méthode des incidences critiques.

<sup>270</sup>Cette variabilité est fonction de la nature des réformes et de l'environnement dans lequel ces réformes sont implémentées. Cf. R. D. Mvogo., "La gestion des performances de l'Administration publique camerounaise : permanences et ruptures de 1962 à 2010", Mémoire de Master en Histoire, option relations internationales, F.A.L.S.H, UYI, 2013, p.5.

<sup>271</sup>Ibid.

<sup>272</sup>Thomas., *Action publique*, pp. 23-28.

des élèves de l'ENAM, j'ai réussi à l'évolution dans ce travail. Aussi, en plus de l'effort d'amélioration de la méthodologie de rédaction des mémoires et de rapports de fin de cycle à faire dans ces institutions, un allègement de procédures d'accès à la documentation s'est révélé particulièrement indispensable à l'ISMP. Au-delà des quatre années éprouvées pour obtenir une autorisation ministérielle de recherche, nous avons été confronté à l'absence aux ANY et à la bibliothèque centrale de l'UYI, d'une documentation spécifique aux réformes de modernisation de l'APC. Aussi avons-nous eu recours aux sources secondaires de ministères constituées de rapports, discours, journaux et magazines divers, d'où l'urgence à les transmettre à tous ces centres d'archives du Cameroun aux termes de ses cinquante premières années d'indépendance.

## **XII-PLAN DU TRAVAIL**

Au vu de tout ce qui précède, notre travail est structuré en trois parties. La première est intitulée "les fondements historiques des liens de coopération". Elle est subdivisée en deux chapitres. Le chapitre 1<sup>er</sup> a pour titre "l'établissement des liens de coopération, la question de modernisation de l'APC et ses effets" et le chapitre II, "les caractères de cette coopération". La deuxième partie, également structurée en deux chapitres, est intitulée : "des idéologies et des logiques déployées : une responsabilité partagée des acteurs". Son chapitre III est intitulé "l'influence des idéologies et des logiques déployées", et le chapitre IV, "une complexité conceptuelle au cœur de nombreux dysfonctionnements et des exceptions". La troisième et dernière partie s'intitule : "des controverses autour de l'apport des partenaires internationaux dans l'œuvre de modernisation amorcée et d'une réelle volonté endogène". Elle comprend le cinquième chapitre qui s'intitule "une permanence des insuffisances dans les réformes de modernisation de l'APC en dépit de l'apport de la coopération", et le sixième, "une volonté endogène dubitative à réformer efficacement l'APC par la coopération internationale".

## PARTIE 1 : DES FONDEMENTS HISTORIQUES DES LIENS DE COOPERATION

Cette partie atteste de l'existence de certains fondements historiques à l'origine de la coopération internationale et son apport dans la modernisation de l'APC. Une coopération dynamique de par des liens progressivement établis autour d'une question aux effets significatifs pour le chercheur : la problématique de la modernisation de l'administration publique d'un pays en voie de développement et sa pertinence dans le processus de développement. Ces fondements montrent également le poids de la complexité des notions et des concepts usités au cours de cette coopération. Le chercheur est ainsi contraint d'apporter davantage d'éclaircis sur ceux qui l'ont réellement sous-tendu grâce à la diversité et à la dynamique des cadres théoriques existants.

Le premier chapitre de cette partie est essentiellement focalisé sur les circonstances de l'établissement des liens de coopération entre l'APC et ses partenaires techniques, professionnels et financiers internationaux. En clair, le chapitre fait deux constats. D'abord, celui de l'absence d'unanimité des perceptions non seulement sur la question de modernisation. Ensuite, la pertinence de cette modernisation dans le développement du pays au travers de l'APC comme c'est le cas en Occident ou en Amérique du Nord dont les pays ont toujours été ses partenaires. Le deuxième chapitre quant à lui, montre les caractères de cette coopération internationale et conclut sur la responsabilité des acteurs du fait de l'absence d'unanimité observée dans les résultats des réformes ciblées et leurs effets.

## CHAPITRE 1<sup>er</sup> : L'ÉTABLISSEMENT DES LIENS DE COOPÉRATION, LA QUESTION DE MODERNISATION DE L'APC ET SES EFFETS

Ce chapitre permet de lever toute équivoque et d'éviter des digressions dans la compréhension des fondements de ce sujet. Des recherches endogènes sur les questions de développement des administrations des PVD, contribuent considérablement à l'éclairage des notions et des concepts appliqués au départ de cette coopération. À l'analyse, les critères comme l'efficacité, la performance et la reddition des comptes<sup>273</sup> n'auraient pas dû être négligés. De même, la notion de gestion, une réalité essentielle dans ces fondements, ne semble pas suffisamment être ancrée dans les pratiques de nombreux gestionnaires et d'agents publics. Pourtant, la théorie du management des organisations a établi que les gestionnaires ont une grande part de responsabilité dans la performance des structures qu'ils gèrent<sup>274</sup>.

Quelques effets de tels manquements sont relevés y compris certains aspects considérés comme prioritaires aux yeux de l'opinion, mais qui ne l'étaient pas pour les acteurs comme la BM, la BAD et l'UE à partir de 2006. La lutte contre la pauvreté<sup>275</sup>, le développement des secteurs sociaux, économiques et infrastructurels par projets intégrés<sup>276</sup>, bien qu'au profit direct des populations, s'est révélé plutôt privilégié au détriment des questions spécifiques de la modernisation de l'APC. Le contraste de la persistance des stéréotypes malgré la modernisation en cours, a ainsi laissé le chercheur interrogateur. Dans un premier temps, ce chapitre identifie et examine ces aspects et montre les concepts appliqués et qui témoignent de l'établissement des liens de coopération de modernisation de l'APC. Par la suite, il est procédé à l'analyse des hypothèses et des arguments qui les ont sous-tendus afin de pouvoir dire si cette question de modernisation, bien que pertinente, peut être considérée comme un facteur essentiel dans le processus de développement du pays.

<sup>273</sup>Payette., *L'efficacité*, p.156

<sup>274</sup>*Ibid.*, p.157.

<sup>275</sup>D'après J. Puyol, ambassadeur, Chef de la délégation de la Commission européenne au Cameroun, *interview* sur la célébration du cinquantenaire du Traité de Rome en 2007, *Cameroon Tribune*, Quotidien national, 2007, p.13.

<sup>276</sup>*Ibid.*

## **I- L'ETABLISSEMENT DES LIENS DE COOPERATION ENTRE L'APC ET SES PARTENAIRES INTERNATIONAUX**

Les facteurs qui ont influencé l'établissement ou le maintien des premiers liens de coopération entre les bailleurs de fonds, les institutions internationales et les partenaires techniques et les administrations publiques des pays sous-développés sont de plusieurs ordres<sup>277</sup>. Cependant, pour le cas de l'APC, cinq ont été identifiés. Il s'agit précisément des chefferies traditionnelles, considérées à l'origine comme un maillon important de l'administration et d'exercice de proximité de l'autorité de l'État. Ensuite, les principes hérités des trois administrations coloniales, la politique de non-alignement et la diplomatie de coopération diversifiée. Enfin, le rôle des ONG et des organismes spécialisés et le contexte ou le cadre général de la coopération financière pour la même cause de modernisation de cette administration publique. Tout comme les logiques utilisées par les acteurs de cette coopération, ces facteurs ont été instables au cours de l'évolution de l'APC.

### **1- Les chefferies traditionnelles : maillon important de l'administration et d'exercice de proximité de l'autorité de l'État**

Pour établir les premiers liens de coopération pour la modernisation de l'APC, les chefferies traditionnelles, compte tenu du rôle joué en faveur de l'administration coloniale, peuvent être considérées comme des socles. À l'analyse, deux facteurs déterminants semblent y avoir contribué. D'abord, le souci pour les décideurs de voir se poursuivre "les relations privilégiées" entre leur administration et les anciennes puissances coloniales à la faveur des conditions qui ont œuvré à la fondation de la jeune administration publique. À ce sujet, les stratégies d'accompagnement-encadrement des jeunes cadres nationaux, nouvellement recrutés dans le processus de "camerounisation" de l'APC en constitue une illustration. Caractérisée par la prédominance du passé colonial, la première stratégie vise à maintenir une forme d'administration fortement dominée par l'idéologie extérieure dans les modes d'administration : d'où l'hégémonie d'une pensée organisationnelle et fonctionnelle occidentale sous l'emprise des intérêts et des enjeux internationaux en territoire conquis.

Ensuite, le maintien de certains piliers, garants de la bonne continuité du service public, notamment la bonne organisation précoloniale des collectivités humaines, l'existence d'une forme d'autorité traditionnelle établie, d'un cadre territorial bien délimité et des activités

---

<sup>277</sup>Cf. "La déclaration", Archives du MINFOPRA, consultées le 26 mai 2011 à Yaoundé.



administratives reconnues depuis la base. En outre, les autorités coloniales qui avaient réussi à mettre en place une nouvelle configuration administrative à leur convenance, en imposant parfois des chefferies traditionnelles<sup>278</sup> là où elles n'avaient jamais existé et en érigeant leurs autorités au grade d'auxiliaires privilégiés de l'administration avaient ainsi préparé le terrain privilégié d'une coopération future consciente ou non dans ces lieux parfois très éloignés du pouvoir de décision.

Par conséquent, leurs remplaçants n'entendaient donc pas de perdre les privilèges tirés d'un tel dispositif. À cause des besoins pressants des décideurs d'utiliser des cadres nationaux de plus en plus nombreux à travers le principe de "camerounisation", et du souci de préserver les privilèges de leurs anciennes puissances coloniales et l'attitude des premiers décideurs, les signes d'une volonté d'améliorer le travail au sein de la jeune administration publique, les premiers liens de coopération étaient visibles à la faveur du départ effectif en 1962, des derniers coopérants franco-britanniques<sup>279</sup>.

Bien que le cliché sus-évoqué dénotait de l'envie des décideurs à trouver de nouvelles orientations à la politique d'appui financier et technique de leurs anciens maîtres à travers une nouvelle organisation et fonctionnement de l'APC, la nécessité à laquelle étaient confrontés les pouvoirs publics à gérer le transfert des institutions étatiques et à harmoniser les systèmes administratifs hérités de la triple colonisation progressivement en désuétude, sont les raisons fondamentales de l'établissement des liens de coopération sus-évoqués. Pour d'autres observateurs, le dispositif administratif colonial avec ses chefferies traditionnelles ayant des ramifications au profit de l'APC au plan international, les principes tels que l'unité de la nation, la centralisation et la décentralisation devraient être considérés comme les autres socles du chemin vers la modernisation recherchée, rendue de plus en plus complexe au fil de son évolution par un environnement socio-économique et culturel caractérisé par un univers cosmogonique riche et diversifié<sup>280</sup>. Un univers qui devrait en conséquence, inviter les acteurs à plus d'humilité par une constante remise en question des théories apprises, ainsi qu'à l'épreuve de l'expérience concrète des pratiques quotidiennes<sup>281</sup>. En dehors des chefferies

---

<sup>278</sup>M. Mendouga Alima., "Les principes d'organisation et de gestion de l'Administration camerounaise : contenu et tendances", Amama., *20 propos*, p.17.

<sup>279</sup>En ce qui concerne la France, le transfert des compétences aux africains intervient à partir du 1er avril 1959 en prélude à la fin de la "Communauté", le 31 décembre de la même année dans l'ensemble des colonies françaises d'Afrique noire subsaharienne. Sur ce point, lire : P. Messmer., *Les blancs s'en vont*, Paris, Albin Michel, 1998, pp. 156-158.

<sup>280</sup>Ngouo., "Apprendre et agir autrement", Service public, *Bimensuel du MINFOPRA*, Septembre-Novembre, 2002, pp.15-16.

<sup>281</sup>Ibid.

traditionnelles qui ont été considérés des maillons importants de l'administration postcoloniale, des principes directeurs des trois puissances coloniales qui l'ont façonné et caractérisé de 1884 à 1960 ont continué de peser sur celle-ci pour faire face à deux principaux enjeux : la pacification et l'exploitation du Cameroun<sup>282</sup>.

## **2- Les principes d'administration hérités des trois puissances coloniales**

Au Cameroun, de 1884 à 1916, l'Administration coloniale allemande est marquée par une gestion directe, empreinte de déconcentration et d'interventionnisme économique. Le système est progressivement intégré à l'économie mondiale, malgré les fluctuations qui l'ont caractérisé. Du fait d'un passé colonial identique, la situation est la même partout dans les territoires d'Afrique subsaharienne.

Quant à l'Administration coloniale française (1916-1960) qui a concerné le Cameroun oriental, une gestion centralisée lui a été consacrée, mais progressivement atténuée par une déconcentration territoriale. Concernant l'Administration britannique (1916-1960) du Cameroun occidental, encore appelé Northern and Southern Cameroons, elle s'est appuyée sur les Natives Authorities ou autorités traditionnelles qui l'ont aidé à appliquer son système d'Indirect Rule. Des mutations progressives qui avaient à n'en point douter, témoignaient de la présence de coopérants techniques, sont matérialisées une fois l'indépendance acquise, par des missions régulières au sein des départements ministériels<sup>283</sup>.

L'accession à l'indépendance du Cameroun en 1960 qui mettait fin à son statut d'objet de droit international et de par la signature de diverses conventions et chartes internationales telle que la déclaration universelle des droits de l'homme et du citoyen, faisait désormais de lui, un sujet de droit international. Le pays a ainsi le privilège d'être une destination pour de nouvelles convoitises avec une liberté de choix de nouveaux partenaires impulsée par le premier régime en place au gré du contexte et des enjeux prédominants. C'est le lieu de signaler la diversité des destinations étrangères pour la formation et la spécialisation de ses cadres techniques. Cette période est marquée par la persistance de l'hégémonie et du contrôle des orientations et même des choix internationaux du Cameroun par la France, aux termes de solides accords franco-camerounais signés la veille de l'indépendance pour sous-tendre ce privilège<sup>284</sup>.

<sup>282</sup>Alima., "Les principes", p.23.

<sup>283</sup>Cf. Circulaire n°4/CAB/PRF du 14 mai 1971 qui définit la procédure de recrutement et de gestion des personnels expatriés par la fonction publique camerounaise.

<sup>284</sup>À ce sujet, il est établi que le privilège de la mainmise de la France dans les relations internationales du Cameroun se fonde sur plusieurs faits historiques marquants : en dehors des solides accords de coopérations déjà signalés, la France a eu au cours du mandat et de la tutelle, l'avantage de contrôler et d'administrer les 4/5<sup>ème</sup> du

Dans le cadre de la conception des documents administratifs calqués sur le modèle de l'hexagone, la présence de cadres techniques ou coopérants étrangers est dominée par les ressortissants français. De fil en aiguille, l'APC va se déconnecter des réalités locales constituées par des jalons culturels et architecturaux à prédominance germaniques, posés par l'administration coloniale allemande, pour faire place à la politique de non-alignement et à la diplomatie de coopération diversifiée<sup>285</sup>.

### **3- La politique de non-alignement et la diplomatie de coopération administrative diversifiée.**

Pour mettre en marche la politique étrangère de non-alignement et la diplomatie de diversification de ses partenaires internationaux, le Président Ahmadou Ahidjo dès 1972<sup>286</sup>, aura également pesé de tout son poids. Du fait de la bipolarisation des relations internationales, l'établissement et la poursuite des liens de coopération de son administration avec les partenaires internationaux en sont affectés. Aussi, dans l'histoire de l'établissement des premiers liens de coopération et leur maintien entre le Cameroun et ses partenaires diversifiés, parfois traités chacun à sa mesure et en fonction des intérêts prioritaires de l'APC, la bipolarisation du monde marqué par la Guerre Froide aura été non seulement un facteur déterminant, mais aussi l'une des motivations essentielles du premier régime en place pour le choix de sa diplomatie de non-alignement<sup>287</sup>.

À l'observation des principes organisationnels, de gestion et de fonctionnement de l'appareil administratif au cours de la période, l'absence de ceux acquis du bloc de l'Est a été fort remarquable. Pour des raisons aussi politiques que stratégiques, bien que discrétionnaires en leur temps, la diplomatie étrangère du Cameroun semble avoir été durant ces premiers liens de coopération plus favorable au bloc capitaliste. Pour l'ensemble certaines puissances européennes occidentales aux rangs desquelles ses anciennes puissances coloniales, victorieuses de la Grande Guerre de 1939 à 1945, cette disposition du Cameroun constituait un

---

territoire camerounais, mais également les 5/6<sup>ème</sup> de la population, contrairement à l'Angleterre dont les 1/5<sup>ème</sup> du territoire administré a été soumis à la tutelle jusqu'au 1<sup>er</sup> octobre 1961 ; d'où le retard accusé par le Cameroun Occidental dans l'accession à la souveraineté nationale et internationale. Lire A. Ndam Njoya., *Le Cameroun dans les relations internationales*, Thèse de Doctorat d'Etat en droit public, Paris, LFB, 1972, p.304, cité également par D. C. Tsimi Onana., "L'impact de la culture dans les relations Franco-Camerounaises de 1960 à nos jours", Mémoire de DEA en Histoire, UYI, 2006, pp. 3-10.

<sup>285</sup> *Anthologies*, pp. 1865-1867.

<sup>286</sup> C'est à partir du 20 mai 1972, date d'unification des deux Cameroun oriental et occidental que le Président de la République a les pleins pouvoirs de la République qui lui permettent de négocier et ratifier librement des accords et des traités internationaux qui vont orienter les choix des priorités de modernisation de l'APC.

<sup>287</sup> Guiffo., *Le Cameroun*, pp.274-276.

atout indéniable et une occasion à nulle autre pareille pour véhiculer ses idéologies et concepts de nouvelle forme de domination post-coloniale, d'administration bureaucratique, d'exploitation et de consommation. Taxé par la suite de conservateur par certains observateurs, rassuré d'avoir vaincu l'UPC et réussi à couper ce parti nationaliste de tendance communiste de ses ramifications extérieures, Ahidjo s'est par la suite tourné vers les pays de l'Est et leurs satellites africains. Dès lors, face à ces revirements, une certaine opinion s'est toujours posé la question de savoir si la diplomatie de non-alignement et celle de présence pouvaient efficacement contribuer à la modernisation de la jeune administration ?

À l'analyse des réponses des observateurs à ce sujet, les avis se sont révélés partagés. Les premiers, s'appuyaient sur les ambitions politiques prioritaires légitimation du régime Ahidjo à travers cette diversification des formes de politiques étrangères. Mais trouvaient que celles-ci déconnectaient davantage l'APC des réalités locales même si une certaine pseudo-souveraineté internationale y transparaissait quelque peu. Aussi rejetaient-ils en bloc l'argumentaire d'une politique et d'une diplomatie internationales favorables à la modernisation de l'APC. Autrement dit, ces premiers critiques militaient en faveur d'un système administratif unique est basé sur la considération de la culture coloniale déjà encrée dans les mentalités à travers les deux systèmes d'administration coloniale connus et sur la laquelle devait se greffer une culture administrative post-indépendante.

Pourtant, un dispositif, semble-t-il, aurait permis une évolution harmonisée des deux types d'administrations héritées de la colonisation pour satisfaire au mieux l'intérêt des masses populaires dont les soucis de développement et d'épanouissement constituaient le socle des priorités de la toute jeune administration publique. Une des conséquences de cette politique et diplomatie est que l'APC a pendant ses premiers pas de souveraineté acquise, évolué à deux vitesses. Ce qui faisait d'elle, une administration publique au système "hybride"<sup>288</sup>. En effet, pendant qu'on s'exprimait en anglais dans les régions du Sud-ouest et du Nord-ouest dans les services publics, le français était la langue exclusive utilisée dans les services publics de l'ex-Cameroun oriental.

Par conséquent, l'anglais n'est introduit ici que progressivement à travers des documents et des actes administratifs sans une véritable rigueur ni contrainte dans l'observation. Les mécanismes qui visaient le maintien de cette situation de deux langues officielles pour la même administration publique, en dépit du déséquilibre observé dans leur usage, consistaient à veiller à la présence de coopérants français et anglais dans les services publics sous le suivi

---

<sup>288</sup>Alima., "Les principes", p.23.

institutionnel du MINFOPRA et de la PRC<sup>289</sup>. On assiste alors à la mise en place progressive, des bases lointaines d'une cohabitation de deux grands groupes culturels au sein d'une même administration publique : une administration publique d'obédience culturelle anglosaxonne et l'autre à forte obédience francophone. L'admission du Cameroun aux deux organismes internationaux issus de ces deux cultures, consolide ce double dispositif culturel spécifique à l'APC à l'instar du Canada, l'un de ses partenaires : la Francophonie et le Commonwealth. Son processus de modernisation qui se poursuit conformément à ce dispositif, va davantage montrer plus tard le niveau d'intérêt de ces acteurs internationaux pour l'APC<sup>290</sup>.

C'est dans cet esprit qu'entre 1971 et 1976, la France envoie des assistants techniques pour enseigner dans les établissements secondaires d'enseignement et à l'Université ainsi que pour apporter leurs divers appuis dans les services publics au Cameroun<sup>291</sup>. La Grande-Bretagne fit de même dans la partie occidentale anglophone du pays. Elle envoie ainsi son personnel enseignant dans les écoles et institutions d'expression francophone pour promouvoir la langue de Shakespeare. Dans la même logique, les deux ex-puissances coloniales ouvrent leurs centres culturels à Yaoundé et à Douala<sup>292</sup>.

Pour ces premiers critiques, la diplomatie et la politique étrangère de non-alignement a tout simplement permis au Président Ahidjo de légitimer son pouvoir et surtout de mettre un terme à la politique extérieure de nuisance orchestrée par l'UPC et ses divers satellites internationaux. Raison pour laquelle, cette coopération de diversification fut lente et surtout muette face à certains événements internationaux notamment sur la paix et la sécurité dans lesquels étaient engagés les pays occidentaux et les grandes institutions internationales comme l'ONU, la CEE, l'OUA, l'UDEAC, la CBLT et bien d'autres. Il s'agissait d'éviter toute position du régime de Yaoundé qui pouvait compromettre la souveraineté du pays et surtout sa légitimité à l'international<sup>293</sup>. À cet effet, les positions prises par ses agents administratifs ou diplomatiques étaient particulièrement suivies et contrôlées.

À titre illustratif, en 1973 Ahidjo est le seul à mettre un terme officiellement à ses relations diplomatiques avec l'État d'Israël après tous les autres pays. Il en est de même pour

---

<sup>289</sup>Cf. Circulaire n°4/CAB/PRF du 14 mai 1971 qui définit la procédure de recrutement et de gestion des personnels expatriés par la fonction publique camerounaise.

<sup>290</sup>Guiffo., *Le Cameroun*, pp.274-276.

<sup>291</sup>*Anthologie*, p. 1866.

<sup>292</sup>Guiffo., *Le Cameroun*, pp. 282-284.

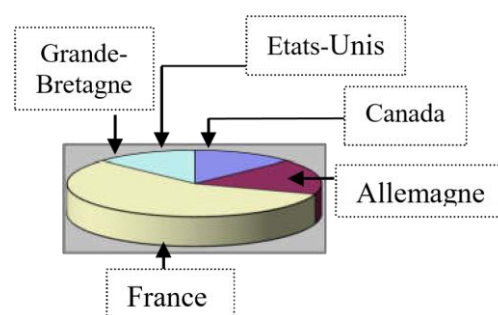
<sup>293</sup>À propos, lire V. J. Ngo., *A history of Cameroon since 1800*, Limbe, Press Book, 1996 et E. Mveng., *Histoire du Cameroun*, Tome II, Yaoundé, CEPER, 1985.

la reconnaissance du Mouvement Populaire de Libération de l'Angola de Jonas Savimbi en 1975 qui survient seulement après que tous les autres pays l'aient fait, tout comme la condamnation du régime d'Apartheid qui vint tardivement de Yaoundé. Cette volonté de légitimation du pouvoir à des fins personnelles, considérée à tort ou à raison par la France comme un mode de développement autarcique<sup>294</sup>, transparaît également dans les discours diplomatiques des Chefs d'Etats et de Gouvernement en visite au Cameroun au cours de la période. C'est le cas du Pape Paul VI lors de la visite officielle du Président Ahidjo au Vatican en septembre 1966 et de Léopold Sédar Senghor au Cameroun en février 1966. "Il y a ici, au Cameroun, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1960, un Etat souverain, et à sa tête, un homme d'Etat, c'est-à-dire un chef"<sup>295</sup> déclarait Ahidjo en accueillant son homologue sénégalais.

Par contre, les seconds critiques ont mis en exergue les retombées financières et des diverses aides techniques des puissances occidentales en faveur du Cameroun pour expliquer l'intérêt de cette politique internationale de départ. Le tableau n°1 ci-dessous montre à suffisance que la jeune administration publique avait justement besoin des soutiens multinationaux dans un contexte des lendemains de guerres d'indépendance et de Guerre Froide.

**Tableau n°1 : Etat des aides et prêts financiers des puissances occidentales à l'APC entre 1971 et 1976 (Tous secteurs confondus).**

Pays	Montants (En millions de dollars USA)
France	250
Grande-Bretagne	13
Allemagne	57
Etats-Unis d'Amérique	10
Canada	36
Total	366



**Figure n°1 : Représentation quantitative des aides et prêts financiers des puissances occidentales à l'APC entre 1971 et 1976 (Tous secteurs confondus).**

Sources : Adaptation de R. D. Mvogo à partir de <http://PublicationsEvaluation.afd.fr>, consulté le 05 mai 2012.

Même s'il est établi que cette politique de non-alignement était plus bénéfique au Président Ahmadou Ahidjo qu'au souci de moderniser l'APC, le tableau ci-dessus montre que les aides et les prêts financiers des puissances occidentales, ajoutés plus tard aux aides matérielles et d'échanges économiques avec le bloc communiste, notamment la Chine, l'ex-

<sup>294</sup>Anthologie, p. 1866.

<sup>295</sup>Guiffo., *Le Cameroun*, pp.274-276.

URSS n'ont pas été des moindres pour servir indirectement de levier à son ambition de moderniser l'APC. De là, après que la Chine s'est assurée de la confiance des relations de coopération avec l'APC en 1971, elle entame l'exportation des matières premières, des textiles et de véhicules lourds en direction du Cameroun, en échange des produits rente comme le cacao et le café<sup>296</sup>.

De la même manière, la Chine offre aux futurs hauts cadres camerounais d'administration de nombreuses bourses d'étude, en dehors des infrastructures telles que le Palais des Congrès de Yaoundé et le barrage hydro-électrique de Lagdo qui fit à un moment donné du Cameroun le deuxième producteur d'énergie hydro-électrique d'Afrique subsaharienne. Avec les pays du Proche-Orient, troublés par les effets de la guerre israélo-arabe, l'APC et ses décideurs ne vont se limiter qu'aux efforts de paix à travers l'OUA et l'ONU<sup>297</sup>.

En dépit des attentes des partenaires internationaux, la politique étrangère de non-alignement et de diversification aura, à n'en point douter, orienté durant des décennies, les choix et les décisions de moderniser l'APC. Deux axes prioritaires du développement autocentré du Cameroun sous-tendaient cette politique et ne semblaient pas être perdus de vue. D'abord, la conscientisation des agents publics tant du secteur public que du parapublic, le travail perpétuel, la discipline, l'initiative créatrice, la compétence et la conscience professionnelle. Ensuite, la persévérance, garante du décollage économique et de la consolidation de l'unité nationale<sup>298</sup>.

#### **4- Le rôle des ONG et des organismes spécialisés.**

Au cours de l'établissement des premiers liens de coopération entre l'APC pour sa modernisation, des ONG et des organismes spécialisés, ont également joué un rôle déterminant à travers deux types de coopération : une coopération professionnelle et technique d'une part, et une coopération financière d'autre part.

La coopération professionnelle et technique est celle manifestée entre les organismes internationaux de formation professionnelle, l'APC et les institutions nationales de formation en administration, en gestion et en management publics : cas de l'ISMP et de l'ENAP du Québec au Canada, de l'ENAM et de l'ENA de Paris. Aux termes de la circulaire de 1971<sup>299</sup> mettant en place les procédures de recrutement et de gestion des personnels expatriés au sein de l'APC,

<sup>296</sup>Guiffo., *Le Cameroun*, pp. 274-276.

<sup>297</sup>*Ibid.*

<sup>298</sup>*Anthologie*, pp. 1749-1820.

<sup>299</sup>*Cf.* Circulaire n° 4/CAB/PRF du 14 Mai 1971.

s'est également établie au cours des années 1980, la coopération entre l'IESTO et le Ministère chargé de l'Inspection Générale et de la Réforme Administrative pour former ses premiers COA<sup>300</sup>.

La coopération financière s'est quant à elle effectuée entre les structures en charge des réformes de modernisation de l'APC, les bailleurs de fonds et d'autres organismes financiers internationaux comme la BM, la BAD, l'ACBF, l'UE, le FMI, l'AFD, le PNUD<sup>301</sup>. Dans son évolution, cette coopération a revêtu diverses formes : contributions en fonds de contrepartie, accords de dons, prêts et aides financières ou appuis budgétaires sous conditions selon les projets ou les priorités<sup>302</sup>. Dans la pratique, les deux formes de coopération sus-évoquées s'opéraient de deux manières. Premièrement dans le cadre bilatéral, et deuxièmement de manière multilatérale. Cette coopération diversifiée permettait ainsi aux administrations locales, en échange des financements acquis, d'apporter généralement leurs éléments de facilitation tels que l'expertise locale et la mise à disposition des locaux pour servir de cadres de concertation. A cela s'ajoutaient des commodités en appui aux déplacements des experts suivant des clauses contractuelles préalablement établies entre les parties<sup>303</sup>.

Quel qu'en soit la forme, face à "l'incontournable" principe de "sous-condition" imposé par les partenaires financiers avant l'utilisation des fonds alloués à certaines réformes, des observateurs se sont interrogés sur la pertinence d'un tel principe à cause des résultats qui, au fil du temps, n'étaient pas toujours à la hauteur des attentes. À ce sujet, le contexte et le cadre général de l'établissement de cette coopération financière nous aide à mieux le comprendre.

### **5- Le contexte et le cadre général de la coopération financière.**

Par souci de vouloir respecter la hiérarchie des normes juridiques en droit international, le Cameroun s'est toujours trouvé obligé de signer des conventions et des textes avec des partenaires et des institutions internationales dans le but de s'arrimer aux dites normes. En effet, cet ordre de fonctionnement dominé par des règles internationales qui sont établies dans le cadre de la coopération, des réformes de modernisation de l'APC ont été progressivement adoptées.

---

<sup>300</sup> M. G. Timba., "L'état de la coopération du Secrétariat Permanent et de la Réforme Administrative", *Communication*, séminaire d'imprégnation des jeunes Conseillers Assistants en Organisation Administrative, novembre 2008, Archives du MINFOPRA, 2008, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>301</sup> Ibid.

<sup>302</sup> Ibid.

<sup>303</sup> Kwanga, F., 60 ans, ancien directeur des administrations techniques au MINFOPRA à la retraite, entretiens, 2008 et 2010 à Yaoundé.



À titre illustratif, et bien qu'étant perçus comme quelques-unes des conséquences de la crise économique et financière qu'a traversé le pays à partir de 1987, on a pu relever le gel officiel des recrutements au sein de l'administration, la stagnation puis la double-baisse des salaires des agents publics de 1993. L'organisation des premiers recensements des effectifs de cette administration à partir de 1987<sup>304</sup> sous la pression et les orientations des bailleurs de fonds. Cette pression s'est confirmée dès lors que le Cameroun s'est inscrit dans le contexte international de l'ajustement structurel entre 1987 et 1997, période au cours de laquelle l'idéologie de l'État au sein de l'administration publique tournait également autour "des stratégies de stabilisation à court terme de la problématique des entreprises publiques, le recentrage du rôle de l'État, la libéralisation des marchés et la gestion de la dette"<sup>305</sup>.

Le rapport décrit la difficulté de réaction du gouvernement qui n'a pris les mesures économiques nécessaires que sous une pression très forte des bailleurs de fonds. Y avait-il mieux que ces choix opérés malgré les ruptures sociales et économiques que les mesures d'ajustements structurels devaient provoquer à court et à long terme au sein de l'APC ? – Difficile à dire face au bilan mitigé des diverses opérations d'assainissement du fichier solde et personnels de l'État organisées dès la deuxième génération de réformes administratives grâce à l'appui des bailleurs de fonds ainsi que des divers objectifs poursuivis, à savoir :

- permettre d'avoir un fichier solde et personnels de l'État assaini ;
- rétablir la normalisation de la vie politique et la confiance entre les agents publics et les usagers ;
- maîtriser et stabiliser la masse salariale de l'État<sup>306</sup> ;
- mettre en réseau les fichiers des différents utilisateurs des effectifs de l'APC jusque-là approximatifs (Fonction Publique, Solde et CENADI) ;
- établir la cohérence entre la situation administrative et la situation salariale de certains agents publics<sup>307</sup> ;

<sup>304</sup>Entre 1962 et 2012 quatre grands recensements des agents publics ont été effectués par l'APC en quête de performances : ANTILOPE (1987), REGAINS (1999), SIGIPES (2001) et SYSPER (2005). Cf. Actes du séminaire à l'intention des secrétaires Généraux des administrations, tenu les 08 et 09 décembre 2011, pp.20 et 35, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>305</sup>"Rapport final d'évaluation ex post conjointe Ministère des Affaires étrangères et européennes sur la coopération française avec le Cameroun, 2001-2007", AFD, SEE Sarl, pp. 128-129. Voir aussi, <http://Publicationsévaluation.afd.fr>, consulté le 05 mai 2012.

<sup>306</sup>Il s'agissait de permettre à long terme la reprise des recrutements des jeunes diplômés des Universités et grandes écoles, avec l'aide des retombées de la sortie du Cameroun de l'IPPTE survenue après plusieurs années de rudes épreuves endurées par les agents publics.

<sup>307</sup>En effet, l'incohérence s'était établie soit du fait de l'absence d'harmonisation des statuts des agents publics, soit alors des recrutements anarchiques ou non autorisés des cadres d'appui par certains responsables au sein de toutes les administrations.

-assurer la gestion rapprochée (horizontale et verticale) des personnels de l'État et de leur solde au sein de leurs structures utilisatrices<sup>308</sup>.

En plus des fondements historiques sus-évoqués, le contexte de l'établissement et du renforcement graduel de cette coopération est caractérisé par la crise économique et financière des années 1987 et ses effets dévastateurs. Dix années (1985-1995) après, grâce à l'appui des partenaires techniques et certaines institutions financières, de celui de ses anciennes puissances coloniales agissant parfois en dehors des cadres multilatéraux existants, ainsi que des sacrifices consentis par ses agents publics, le Cameroun va progressivement renouer avec la croissance entre 2005 et 2006.

Cette croissance évaluée à 4,5 % en moyenne annuelle grâce à une inflation graduellement maîtrisée, a permis d'aboutir à une réforme monétaire équilibrée et une diversification de l'économie<sup>309</sup>. C'est à la faveur de ces indicateurs et de cet environnement économique et social favorable que des réformes structurelles sont engagées et parmi lesquelles les réformes administratives prises dans le cadre général de programme de gouvernance et les privatisations en vue entre autres de maîtriser la dépense publique. Le volet organisationnel et fonctionnel de ces réformes concerne la rationalisation des procédures de traitement des dossiers au sein de l'administration, l'élaboration d'outils adaptés à la nouvelle gestion axée sur les résultats que sont par exemple les guides de l'utilisateur, les Manuels de procédures administratives, les textes et cadres organiques, etc.

Parmi les résultats atteints au terme de ces réformes structurelles sous appui technique et financière internationale, on a enregistré par exemple cette large annulation de la dette extérieure en avril 2006, de l'ordre de 3,5 milliards d'Euros (2,3 milliards FCFA), avec l'atteinte du point d'achèvement de l'IPPTE, et cette augmentation très sensible du Produit Intérieur Brut de 12,5 milliards d'Euros alors qu'il était à 8,2 Md CFA en 2005, soit 760 € (499.000 FCFA) par habitant. Le pays s'était ainsi situé au 18ème rang sur 57 en Afrique<sup>310</sup>.

Par contre, la prédominance de la volonté et des priorités des bailleurs de fonds dans l'utilisation des financements accordés au Cameroun dans la marche de son administration

---

<sup>308</sup> *Actes du séminaire à l'intention des secrétaires Généraux des administrations*, Kribi, 11 et 12 décembre 2008, Archives du MINFOPRA, p. 26, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>309</sup> Elle est notamment constituée du bois, du pétrole, des produits agricoles, d'un potentiel énergétique, et d'industries de transformation ainsi que des services.

<sup>310</sup> "La coopération civile française au Cameroun", [http : //www.ambafrance- cm.org](http://www.ambafrance-cm.org) du 09 mai 2007, consulté le 27 juin 2013.

publique vers la modernité a également transparu dans les effets de sa contribution à la marche du continent vers l'unité sur cette même administration. À ce sujet, trois faits marquants peuvent être évoqués :

-l'adoption des lois sur les libertés démocratiques et des associations<sup>311</sup> dès 1990, en marge de celle qui concernait la charte africaine de la participation populaire qui avait entre autres objectifs, de placer les citoyens africains au centre des décisions politiques de leurs pays<sup>312</sup> ;

-l'adoption du Traité d'Abuja en 1991, qui avaient entre autres objectifs d'encourager l'intégration africaine et la création de la conférence sur la sécurité, la stabilité, le développement et la coopération en Afrique (CSSDA) du Caire et de ceux du programme prioritaire du redressement économique en Afrique entre 1991 et 1995<sup>313</sup> ;

-le lancement des POE et de la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde dont le SIGIPES, socle informatique<sup>314</sup> de ladite déconcentration, vise à assurer une bonne gestion des ressources humaines, conformément à certaines normes internationales transmises au moyen de la coopération. Même si par ailleurs et sans pouvoir le démontrer clairement, certains observateurs voyaient en ces mêmes projets, l'objectif de la relance d'une nouvelle politique économique afin de réduire de manière plus sensible la dette publique via l'efficacité de l'administration ;

-l'admission de l'APC au sein des grands organismes internationaux spécialisés dans les questions de modernisation des fonctions publiques des pays sous-développés : cas du CAFRAD, de l'OFPA et de l'IISA. Cette nouvelle voie dominée par les " prescriptions " et les " orientations " du dehors, permet tout de même d'entreprendre les réformes dites de deuxième génération, plus macro-économiques qu'administratives. Car, faisait-on remarquer, ces réformes visaient à : "compléter les réformes du commerce extérieur et du secteur agricole en particulier, à restructurer les finances publiques et à créer des conditions propices à l'essor du secteur privé dans tous les secteurs de la production nationale"<sup>315</sup>.

<sup>311</sup>Cas de la loi n° 90/053 du 19 décembre 1990 portant sur la liberté d'association au Cameroun.

<sup>312</sup>L'année 1990 est d'ailleurs retenue comme l'année de l'entrée de la "démocratie" au Cameroun, perçue comme monnaie d'échange avec l'aide des partenaires au développement dans la résolution des problèmes causés par la crise économique.

<sup>313</sup>*Actes du séminaire à l'intention des secrétaires Généraux des administrations*, Kribi, 11 et 12 décembre 2008, Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé, p.39.

<sup>314</sup>*Ibid.*

<sup>315</sup>"Rapport de la Banque Mondiale : l'ajustement en Afrique : réformes, résultats et chemin à parcourir", 1994, pp. 257-258, Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

Bien que cette idéologie fût marquée par le souci d'intégrer les principes de développement inspirés et imposés de l'extérieur, des évolutions dans les pratiques administratives ont été observées. L'une des ruptures sociales et politiques ici est par exemple le basculement de l'APC vers une meilleure division des agents publics en catégories ou en corporations, pour faire face aux peurs du traumatisme provoqué par la transition politique de 1982. Même si certains observateurs refusaient de voir en la réorientation sus-évoquée, le souci de satisfaire les besoins des partenaires extérieurs, le contexte des grandes mutations de l'économie néolibérale des années 1980, a fait ses effets au sein de cette administration publique<sup>316</sup>.

Ainsi, notre travail fait cette suggestion. L'esprit de la mondialisation du capital impulsé et contrôlé à travers l'aide internationale sous le prétexte d'ajustements structurels, devrait être considéré comme l'autre facteur qui a fondé l'idéologie de la deuxième génération de réformes de modernisation et d'amélioration des performances de l'APC. Car, malgré des fondements et des résultats plus ou moins favorables, des observateurs continuaient de considérer les manifestations de l'aide internationale et la nature de l'accueil qui était souvent réservé aux dons internationaux reçus, comme un instrument de recolonisation. À ce sujet, Jean Marc Ela ne saurait mieux le démontrer lorsqu'il affirme qu'en temps de crise économique, l'aide internationale permet à la limite de "s'ajuster ou d'assumer la condition des Etats sous-tutelle des institutions financières internationales"<sup>317</sup>.

Pour d'autres, cette politique était imposée aux pays africains afin de leur permettre de mieux s'adapter aux diktats et aux stratégies des firmes multinationales agissant dans le cadre de la pensée unique<sup>318</sup> sur plusieurs champs d'activités. Si pour les protagonistes de l'ajustement, l'APC n'avait pas autre solution meilleure que d'accepter cette aide internationale en dépit des conditionnalités, l'ambition de performance et d'efficacité pour une meilleure contribution au développement du pays, étant une de ses priorités, ce débat peut aujourd'hui être tranché. Malgré la paupérisation très souvent relevée dans la "classe ouvrière" publique autour de certains projets de réformes de modernisation de l'APC<sup>319</sup>.

---

<sup>316</sup> *Actes du séminaire à l'intention des secrétaires Généraux des administrations*, Kribi, 11 et 12 décembre 2008, Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé, p.45.

<sup>317</sup> Ela., *Innovations*, p. 385.

<sup>318</sup> Rapport de la Banque Mondiale : l'ajustement en Afrique : réformes, résultats et chemin à parcourir, 1994, p. 384, Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

<sup>319</sup> *Actes du séminaire à l'intention des secrétaires Généraux des administrations*, Kribi, 11 et 12 décembre 2008, Archives du MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé, p. 42.

Bien que la crise économique de ces années ait freiné l'aboutissement de plusieurs projets de réformes, une chose est certaine : l'adhésion du Cameroun aux chartes internationales d'administration publique et la signature de diverses conventions auront permis à l'APC de bénéficier de divers appuis bilatéraux et multilatéraux.

## **II- LA QUESTION DE MODERNISATION DE L'APC ET SA PERTINENCE DANS LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DU CAMEROUN A TRAVERS LES REFORMES**

Du fait des liens de coopération établis, de la présence ou la participation du Cameroun à diverses rencontres scientifiques organisées par les organisations internationales œuvrant pour le développement des administrations publiques, de nombreux clichés montrent à suffisance que la question de la modernisation de l'APC était toujours à l'ordre du jour. Parmi ces organisations qui ont servi de lieux de débats au tour de cette question, on peut citer l'IISA, le CAPAM et l'OFPA. Au-delà de la divergence de perceptions relevée au cours de ces rencontres, l'unanimité s'est toujours dégagée au tour du rôle d'une administration publique dans le développement d'un pays. Cette réalité semble également avoir eu des répercussions sur l'APC au fil du temps.

En effet, bon nombre de spécialistes des sciences administratives se sont souvent impliqués dans les foras internationaux portant sur ces questions. Cela pour justifier le fait que "l'administration publique occupait une importante place dans les priorités socio-économiques du pays concerné et se trouve intimement liée à la qualité du service public qu'elle rend aux usagers ou populations"<sup>320</sup>. Elaborées par les pouvoirs publics dont les décideurs et les agents publics sont aussi les responsables de la qualité du service public recherchée, l'efficacité de leur mise en œuvre en dépend incontestablement. Ainsi, pour ces spécialistes, pour que les politiques publiques soient efficaces et se ressentent dans le développement d'un État, tous les acteurs endogènes doivent s'impliquer, y compris les usagers des services publics, en tant que premiers bénéficiaires des réformes implémentées et des résultats qui sont atteints<sup>321</sup>.

### **1- Le Cameroun et l'adoption du programme 2 de développement.**

N'étant pas insensible aux théories inspirées de l'expérience occidentale, le Gouvernement adopte en 2009 à travers le MINFOPRA, le programme 2 de la stratégie de

---

<sup>320</sup>Rapport général du Congrès international annuel de l'IISA tenu du 18 au 22 juin 2012 à Mérida au Mexique, Message de bienvenue aux participants, Archives du MINFOPRA, consultées les 16 et 17 juin 2015 à Yaoundé, pp. 35-37.

<sup>321</sup>Ibid.

développement de la fonction publique. Ce programme est la somme d'un certain nombre d'activités basées sur deux principales actions : le renforcement de l'intervention du SPRA dans l'implémentation des réformes administratives et la mise en place d'un système de suivi-évaluation des réformes administratives. Pour les décideurs, ce sont les activités de ces deux actions qui devaient contribuer au développement institutionnel, à la modernisation de l'APC et au renforcement des capacités des agents publics<sup>322</sup>.

Dans l'esprit des décideurs et à travers ce programme 2, l'État entendait mieux assumer ses responsabilités afin de pouvoir bénéficier des avantages dus à la relance de la croissance économique entamée en 2006 du fait de l'atteinte du point d'achèvement de l'IPPTE. A en croire au fondement principal de la deuxième action dudit programme, à savoir la mise en place d'un système de suivi-évaluation des réformes administratives, le bien-être des populations devrait être progressivement assuré. Ce bien-être n'étant possible qu'à travers l'existence d'un bon système de suivi-évaluation des produits de consommation en plus d'être un facteur économique, une Agence des Normes et de la Qualité (ANOR) est créée en 2009 au Cameroun, consacrant ainsi en même temps son entrée dans le système de l'ISO.

Bien que l'on ait perçu cette volonté des décideurs et des gestionnaires de l'APC en matière de prise en compte des préoccupations de normalisation et de certification à travers les organigrammes de certains départements ministériels comme le MINDIC, le MINCOMMERCE, le MINEP, le MINIMIDT et le MINRESI, la loi portant normalisation adoptée en 1976 a été déterminante. Depuis cette année, elle faisait pourtant du Cameroun un membre à part entière du système international de normalisation avec pour mission principale l'amélioration de la qualité des produits, des services et des échanges dans le monde. De la même manière, la création de l'ANOR contribuait au souci de préserver et de continuer les rapports de coopération avec les institutions internationales pour un impact progressif escompté dans le processus de modernisation de l'APC<sup>307</sup>, grâce à l'introduction en son sein des normes de qualité de service.

En outre, l'ISO, institution internationale d'origine anglo-saxonne, est le réseau mondial chargé d'identifier les normes internationales opposables aux entreprises. L'élaboration de ces normes incombe aux gouvernements et à la société civile, en partenariat avec les différents secteurs utilisateurs. Leur adoption est sous-tendue par des procédures transparentes, grâce aux

---

<sup>322</sup>Note de politique sectorielle de la stratégie de développement de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, Archives du MINFOPRA, 2011, pp. 4-7, consultées les 16 et 17 juin 2015 à Yaoundé.

contributions des pays membres et une multitude de partenaires à l'échelle internationale. Ces normes sont ainsi livrées pour une application générale ou spécifique à travers le monde<sup>323</sup>. Non seulement qu'un tel dispositif donnait encore plus de chance à la commercialisation des produits de l'industrie locale à l'international du fait de la grande concurrence des pays industrialisés<sup>324</sup>, l'APC ne pouvait plus être en marge de cette dynamique universelle de normalisation. Malgré cela, les principes et des exigences des normes de qualité du service public rendu aux usagers, ne sont effectivement appliqués qu'à partir de 2009<sup>325</sup>, c'est-à-dire plus d'une trentaine d'années plus tard après la loi de 1976 sur la normalisation.

En dépit de ce retard, les normes de rendement qui vont progressivement être introduites au sein de l'APC, sont perçues comme des indicateurs et des standards devant permettre de s'assurer que chaque processus, activité ou tâche menées à un poste de travail produirait effectivement les résultats attendus, en conformité avec les besoins des bénéficiaires et des différentes parties prenantes<sup>326</sup>. Selon l'approche systémique du management des organisations, ces normes visaient également à évaluer non seulement le niveau de performance de chaque intervenant, agent public ou usager, mais aussi l'ensemble des administrations concernées, en termes d'impact ou de résultat atteint par rapport aux objectifs fixés<sup>327</sup>.

L'un des problèmes les plus cruciaux que devait résoudre ces normes de qualité du service public au sein de l'APC étant celui de l'absence d'objectivité dans l'évaluation du rendement des agents publics, faute de critères ou d'éléments de mesure fiables, priorité a donc été accordée à cette problématique par les décideurs. En effet, le système d'évaluation des agents publics qui était en vigueur jusque-là, s'occupait peu de la mesure et de la récompense de la performance, faute non seulement d'outils appropriés pour évaluer le rendement, mais également d'une culture organisationnelle valorisant la production des résultats<sup>328</sup>. Parmi les diverses actions prévues en

---

<sup>323</sup> *Les Organismes nationaux de normalisation dans les pays en développement, ONUDI, Genève : Secrétariat central de l'ISO, 2006, pp.1-2.*

<sup>324</sup> Décret n° 94/199 du 7 octobre 1994 modifié et complété en 2000 portant Statut Général de la Fonction Publique qui introduit les normes de rendement au sein de ladite administration.

<sup>325</sup> L'ANOR est un établissement public administratif à autonomie financière créée par Décret n° 2009/du 11 septembre 2009 avec entre autres missions d'assurer au niveau national la promotion des normes et de la démarche qualité auprès des administrations publiques, parapubliques et des organismes du secteur privé au Cameroun. *Journal du Forum, Semaine Nationale de la Qualité, SENAQ, édition 2012, p.4.*

<sup>326</sup> "Document de Normes de Rendement du MINFOPRA", Archives du MINFOPRA, 2011, p.6, consultées les 16 et 17 juin 2015 à Yaoundé.

<sup>327</sup> Décret n° 94/199 du 7 octobre 1994 modifié et complété en 2000 portant Statut Général de la Fonction Publique.

<sup>328</sup> *Guide Méthodologique pour l'élaboration des Normes de Rendement dans l'Administration Publique Camerounaise*, Archives du MINFOPRA, octobre 2009, pp.6-10, consultées les 16 et 17 juin 2015 à Yaoundé.

termes de projets de réformes en vue d'opérationnaliser ce décret, figurait l'élaboration des normes de rendement, dispositif indispensable du nouveau système d'évaluation<sup>329</sup>.

De ce fait, grâce à l'apport de la coopération internationale, la gestion des projets de réformes d'amélioration des performances de l'APC, obéit à une réalité fondamentale, à savoir l'analyse et la compréhension des concepts ci-dessus tourne autour d'un concept général : la gouvernance. A l'analyse, cette notion s'est révélée chère aux bailleurs de fonds et aux partenaires techniques dans le processus de modernisation des administrations publiques. Elle correspond donc au terme anglais *governance*<sup>330</sup> et est employée depuis près d'une quinzaine d'années dans le langage managérial des administrations modernes ainsi que dans les rapports entre les partenaires au développement et surtout les États bénéficiaires du Sud.

Il est n'évoqué que bien plus tard dans les années 80 en Afrique Subsaharienne, et essentiellement dans les anciennes colonies britanniques d'Afrique occidentale tels que le Ghana et le Nigéria. Pour ce Renforcée aujourd'hui la gouvernance signifie la présence d'un cadre de prévision et de transparence dans la conduite des affaires, la gestion des finances publiques et des biens publics avec obligation de résultats et de reddition des comptes imposés aux gestionnaires.

## **2- La gestion des performances : un instrument de lutte contre la corruption**

En matière de gestion des performances au sein de l'APC, la gouvernance a souvent été prise à la fois comme un instrument et un indicateur utilisé dans la lutte contre la corruption. Dès 1992, période marquant la fin de la deuxième génération de réformes administratives, à l'issue des négociations du Traité de Maastricht, la gouvernance fait partie des nouveaux instruments de mesure et de suivi des politiques économiques et budgétaires des États de la zone euro. Dans la même perspective, figurent l'efficacité et la démocratie traduites par la transparence, l'équité, la justice, la promotion de l'État de droit, le respect des droits civiques et socio-économiques ainsi que la décentralisation<sup>331</sup>. Au cours de la période des réformes de troisième génération, les principes liés à la gouvernance sont plus étendus. La gouvernance exige dès lors le renforcement des capacités des gouvernements et des administrations aux principes et mécanismes modernes de gestion des affaires publiques, la participation de tous les

---

<sup>329</sup>*Guide Méthodologique*, pp.6-10.

<sup>330</sup>Entendue comme un système de gestion. Il s'est d'abord appliqué à l'entreprise privée et s'est étendu par la suite à la gestion des affaires et des finances publiques, sous l'impulsion des Anglo-saxons et de la BM.

<sup>331</sup>R. Ebalé., *Comprendre la crise financière de la zone euro : Fondements, évolutions et répercussions en Afrique*, Yaoundé : Editions Hérodote, 2011, p. 35.



acteurs à l'appropriation des politiques de développement selon l'esprit et les prescriptions de la Déclaration de Paris<sup>332</sup>.

En dehors des aspects sus-évoqués, les théories et les concepts les plus utilisés au sein de l'APC ont pour la plupart été extravertis, parfois sans tenir compte de ses réalités culturelles et environnementales. Les deux catégories de concepts qui ont été identifiées, en même temps qu'ils ont permis de mener cette recherche, confirment le point de vue sus-avancé. D'abord, la catégorie constituée des termes les plus usuels en administration des réformes et en sciences administratives. Ensuite, celle qui regroupe des termes à priori indirectement liés au sujet de l'étude, mais dont les éclairages améliorent la compréhension des performances de l'APC dans sa perspective de modernisation et permettent d'apprécier les résultats des projets de réformes y relatives, ainsi que leurs effets sous l'aide des partenaires internationaux.

Les concepts propres aux réformes de modernisation de l'APC et les plus utilisés au cours de la période d'étude sont : l'administration publique, la fonction publique de l'État, l'administration publique moderne, la performance, le rendement, l'objectif, l'efficacité, le résultat, la compétence, les indicateurs de performances, la gestion, l'usager, le citoyen-usager, l'agent public, le poste de travail, le projet et le programme<sup>333</sup>.

#### **a- L'administration publique**

Elle désigne l'ensemble des infrastructures publiques et les agents appelés ou recrutés pour y travailler au grand intérêt des usagers et de la nation. Elle renvoie aussi à l'ensemble des personnes formées, recrutées et payées par l'État grâce aux efforts du contribuable, afin de conduire, gérer les affaires publiques, rendre service et assurer le bien-être général et individuel de tous les citoyens. Par abus de langage, la notion d'administration publique se confond très souvent à celle de fonction publique en terme "d'organisation"<sup>334</sup>. Bien qu'au sens étymologique, les deux notions soient différentes, elles sont employées indifféremment tout au long de cette étude.

Pour le droit constitutionnel et administratif, l'administration publique signifie aussi diriger et gouverner tous les éléments constitutifs d'un pays ou d'un État, dans son entièreté et

<sup>332</sup>Cf. Annexe n° 1 : récapitulatif des projets de coopération entre le Cameroun et les partenaires au développement de l'APC entre 2000 et 2012, p. 324.

<sup>333</sup>*Guide Méthodologique*, pp.12-14.

<sup>334</sup>L'organisation se définit aussi comme un espace, une entité sociale et processuelle dont les différents maillons agissent en collectivité en vue de l'atteinte de résultats communs.

tous les domaines publics ou aspects qui concernent la vie des citoyens. Aucun domaine n'échappant pas au contrôle du décideur, l'État peut donc recourir aux moyens de coercition constitutionnels et légaux pour asseoir l'autorité au sein de son administration publique et mieux assumer ses obligations de sécurité, de protection et de développement pour le bien-être et l'amélioration des conditions de vie de ses populations. Pour atteindre ces objectifs, la modernisation de ses principes de gestion ou de management de ses organisations ou structures administratives devient une nécessité incontournable. Ce sont toutes ces prérogatives qui donnent à l'administration publique cette fois confondue à l'État, le caractère de puissance publique. De par ces considérations sémantiques ou ontologiques, nous faisons le constat selon lequel l'administration publique a un caractère dynamique. L'APC n'échappant pas à cette réalité, d'où le souci des décideurs de la faire évoluer en la modernisant<sup>335</sup> aux moyens des réformes administratives, spécifiques ou structurantes<sup>336</sup>.

Or, cette modernisation, d'après les théoriciens du management, est un idéal à atteindre à travers les réformes implémentées ou des sauts qualitatifs. Elle est un processus irréversible avec l'introduction de nouveaux concepts. Pour le cas de l'APC, on a par exemple la simplification<sup>337</sup> effective des procédures intervenues en 2005 conformément à la vision du DSRP de première génération. Les critères de qualité du service ne pouvant faire jusque-là l'unanimité sur la question à cause des sensibilités et des points de la divergence des points de vue entre les sciences administratives et celles du management moderne, des études récentes ont clairement établi des liens étroits entre les réformes administratives ou politiques publiques et leurs incidences sur le bien-être des agents publics et le développement du pays<sup>338</sup>.

Après l'adoption de cette vision par l'OCDE et l'ISO, les critères de qualité du service public, au regard de leur caractère polysémique, ont fait de la modernisation des administrations publiques un principe universel. L'étendue de ses exigences a par la suite amené les spécialistes à recommander l'approche systémique<sup>339</sup> afin de mieux comprendre et apprécier objectivement son impact tant sur l'administration publique elle-même, que sur le niveau de développement

---

<sup>335</sup>*Guide Méthodologique*, pp.12-14.

<sup>336</sup>*Ibid.*, pp. 12-14.

<sup>337</sup> Cette simplification permet de satisfaire les usagers, d'améliorer la qualité des services qui leur sont rendus grâce à un cadre organisationnel et institutionnel favorables, de faciliter l'implémentation des mesures correctives adoptées, l'appropriation et la vulgarisation des améliorations obtenues.

<sup>338</sup>Rapport d'étude portant sur la définition des normes minimales de qualité de service au sein de l'APC, Archives du MINFOPRA, novembre 2014, p.14, consultées les 16 et 17 juin 2015 à Yaoundé.

<sup>339</sup>*Ibid.*

d'un pays. Parmi les autres critères de qualité du service public, figurent l'environnement, les mentalités, la culture organisationnelle ou fonctionnelle prédominante<sup>340</sup>.

À l'analyse, ces études ont également montré qu'il y a une convergence entre une administration publique moderne et la qualité du service qui est rendu aux usagers. À partir du moment où l'OCDE a établi que la qualité d'un service public est jugée par le citoyen qui en mesure ainsi l'écart entre le service effectivement attendu et le service obtenu au terme de l'activité, la qualité dans les services publics est dès lors apparue comme toute aptitude d'une administration publique à satisfaire les besoins implicites et explicites d'intérêt général de la collectivité<sup>341</sup>. À propos, le Label Mariane précise que trois niveaux de satisfaction doivent être réunis pour parler de modernisation, à savoir les besoins d'usage élémentaire (en eau, électricité, éducation, santé, sécurité, etc), les besoins en services associés (information, traitement rapide des demandes, etc.) et les besoins sociaux (la cohésion sociale, la citoyenneté, le développement, etc)<sup>327</sup>. Tous ces aspects sont les points essentiels qu'aborde notre étude.

#### **b- La fonction publique**

Elle désigne l'ensemble des postes de travail correspondant à différents niveaux de classification des agents publics, organisés en corps, cadres, grades et catégories<sup>342</sup>. Acteur principal de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques publiques de développement ou de modernisation d'un pays, elle trouve ses origines modernes dans la période de l'entre deux Guerres Mondiales<sup>343</sup>. Autrement dit, c'est le cadre dans lequel s'exerce le service public, principale mission de l'administration publique. Depuis l'adoption du statut général en 1994 et sa révision en 2000, période des réformes de première génération, une distinction a été faite en 2000, entre la fonction publique de carrière héritée de la colonisation et la fonction publique de poste de travail en vigueur à ce jour dans l'APC.

Le fait que l'agent public, tout simplement considéré jusque-là comme un matricule<sup>344</sup> et géré ainsi au détriment de ses compétences, ne cadrerait plus avec le nouveau mode de gestion

<sup>340</sup>Rapport d'étude portant sur la définition des normes minimales de qualité de service au sein de l'APC, Archives du MINFOPRA, novembre 2014, p.14, consultées les 16 et 17 juin 2015 à Yaoundé.

<sup>341</sup>Ibid.

<sup>342</sup>Article 2 du Décret n°94/199 du 07 octobre 1994 modifié et complété par Décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 portant Nouveau Statut général de la Fonction publique du Cameroun.

<sup>343</sup> Cas de l'Ordonnance n°45-2283 du 9 Octobre 1945 qu'est créée la fonction publique en France, à partir d'une mission provisoire confiée par le Général de Gaulle à la direction administrative sous la coordination de Michel Debré alors en charge des requêtes au Conseil d'Etat. Cf. *www.cairn.info*, consulté le 23 avril 2015.

<sup>344</sup> Ndoumou Perpétue, 58 ans, CAO en service au SPRA, entretien du 08 novembre 2012 et du 25 mars 2013 à Yaoundé.

privée des organisations progressivement introduit entre temps au sein de l'APC sous la forme de gestion axée sur les résultats (GAR). En dépit de cette évolution, la question qui continuait de marquer les esprits au sein de l'APC et à laquelle cette étude essaye d'y répondre était alors de savoir si l'armature juridique qui encadrait les activités de cette administration publique correspondait encore aux principes et aux objectifs des notions auxquels les innovations renvoyaient, notamment la performance ou le rendement.

### **c- La performance**

Elle se définit comme étant le résultat d'une activité réalisée<sup>345</sup>. D'après les bailleurs de fonds, la Déclaration de Paris de mars 2005, et les principes de la gestion publique, le concept de performance, qu'elle soit individuelle ou collective, est inéluctablement lié à la GAR qui prend en compte aussi bien les facteurs organisationnels que d'autres éléments basiques<sup>346</sup>. Trois principaux axes nous permettent ainsi de comprendre les performances atteintes par une administration publique donnée, et leur résultat final à travers les projets gérés ; la qualité du service rendu à l'utilisateur sur la base des critères et des paramètres d'appréciation préalablement définis et l'efficience pour les activités à réaliser.

Pour nous, si les performances sont aussi considérées comme le niveau de satisfaction atteint par rapport aux objectifs fixés et les moyens mis en œuvre pour y arriver, en termes de capacités d'accroissement productifs au niveau des populations cibles et leur bien-être, grâce aux facilités qui leur sont offertes par l'administration, ses agents n'étaient-ils pas également concernés en leur permettant par exemple d'assumer leurs responsabilités avec fierté<sup>347</sup> ?

Avant de répondre à cette question, il n'est pas superflu de rappeler que la notion de performance, plus usitée dans le secteur privé au XIX<sup>ème</sup> siècle avec la révolution industrielle et technique, n'est introduite dans l'APC qu'à partir de 1994. Dans la même logique, le nouveau statut général de la Fonction Publique de l'État, a consacré en plus de celui de poste de travail, l'option d'un système d'évaluation aux résultats. Le souci de concrétiser cette innovation aboutit à l'adoption d'un PNG par le Chef de l'État en juin 2000, dans le but d'accélérer les actions qui visaient à rendre l'APC plus rentable, plus transparente et plus citoyenne et ce, dans

<sup>345</sup> *Dictionnaire Petit Larousse*, Paris, Hachette, 2007, p.351.

<sup>346</sup>D. Giauque, V. Barbey et N. Duc., "Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques suisses : l'importance d'un pilotage participatif", *Cairn Info*, n° 785-798, pp. 1- 22.

<sup>347</sup> Bamidele Olowu, "Fierté et performance dans le service public africain : Analyse de l'effondrement institutionnel et des efforts de reconstruction au Nigeria et en Ouganda", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Tanger, 2008, p.145.

la perspective du développement durable. Par la suite, la notion de performance est davantage précisée<sup>348</sup>.

Bien que le système d'évaluation des agents publics appliqué jusque-là ne s'occupait que très peu de la mesure des performances et des récompenses, faute d'outils appropriés et d'absence d'une culture organisationnelle favorable à la production de meilleurs résultats, la réforme ne semble pas avoir été bien accueillie au regard des nombreuses résistances enregistrées au début de son implémentation et ce, en dépit des exigences des organismes et des partenaires techniques internationaux occultées<sup>349</sup>.

#### **d- Le rendement : objectif et efficacité**

Notion très proche de la performance, le rendement s'appréhende comme l'efficacité d'un individu à son poste de travail<sup>350</sup>. Autrement dit, c'est la relation entre la variation des quantités de travaux produites et celle des facteurs mis en œuvre pour les produire. C'est aussi la production évaluée d'un service par rapport à la norme établie, à son unité de mesure et à l'environnement correspondant<sup>351</sup>. Avec l'évolution du management, il est l'effort déployé par un individu pour accomplir une tâche dans l'exercice de ses fonctions. Très proche des notions d'objectif, d'efficacité et de résultat, le rendement est indissociable de la performance poursuivie dans le cadre du développement d'une administration publique.

C'est pourquoi dans la pratique, une certaine confusion s'est souvent révélée entre ces deux concepts. Pour éviter toute équivoque, les sciences administratives et les Méthodes d'Organisation ou du Management conseillent de les utiliser indifféremment. Telle est la logique suivie tout au long de la présente étude.

Quant à l'objectif, terme courant dans le langage du management et de la gestion des réformes de modernisation de l'APC, il est le résultat concret à atteindre par une organisation, une structure administrative, un agent ou un responsable sur un délai fixé en fonction des moyens mis à disposition. En management, l'objectif est quantifiable ou mesurable. C'est aussi la projection d'une situation désirée sur une période plus ou moins longue, réalisée par une série

<sup>348</sup> Cf. Décret n° 2001/108/PM du 20 mars 2001 qui fixe les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires et dont l'article 3 prévoit l'établissement de normes de rendement propres à chaque Administration.

<sup>349</sup> Kwanga Flobert, 60 ans, ancien chef de la Division des administrations techniques au MINFOPRA à la retraite, entretiens en 2008 et en 2010 à Yaoundé.

<sup>350</sup> *Dictionnaire Petit Larousse*, Paris, Hachette, 2007, p.705.

<sup>351</sup> Rapport d'étude portant sur la définition des normes minimales de qualité de service au sein de l'APC, Archives du MINFOPRA, novembre 2014, p.15, consultées les 16 et 17 juin 2015 à Yaoundé.

d'actions coordonnées. Il peut aussi être global ou stratégique<sup>352</sup> et faire dès lors appel à des résultats déterminés qui lui confèrent un sens concret, réalisable et mesurable.

L'efficacité, un des indicateurs de la performance, permet d'après la théorie l'évaluation de celle-ci tout comme la productivité des services. Elle est ainsi fondée sur des objectifs et des programmes d'activités préalablement définis, assortis d'indicateurs et de critères de performance<sup>353</sup>. Elle est le niveau de résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés ou le rapport entre les résultats atteints et les résultats initialement attendus qui englobent l'utilité, la satisfaction et la pertinence<sup>354</sup>. L'efficacité englobe à la fois l'adéquation entre les objectifs visés et les besoins des usagers, mais aussi l'efficience. Et, d'après Peter Drucker, "L'efficacité ne s'enseigne pas mais s'apprend et il faut l'apprendre"<sup>355</sup>. A. Payette, cité par Peter Drucker, a énuméré ci-dessous, les cinq principes de l'efficacité des responsables administratifs et les agents publics dont les forces et les manifestations sont également partagées par le théoricien Mintzberg<sup>356</sup>.

L'efficacité entendue comme ce qui procure la satisfaction selon Cameron, est l'opposé de l'insatisfaction. Ce spécialiste de l'étude de l'efficacité organisationnelle auquel est associé son confrère Campbell, a défini l'efficacité comme l'équilibre entre l'inefficacité et le niveau très élevé d'excellence. Ainsi, une organisation efficace est celle qui ne présente aucune caractéristique majeure d'inefficacité<sup>357</sup>. Notre étude montre qu'avec l'APC, malgré l'existence des théories qui la sous-tendaient et auxquelles les partenaires ont souvent tenu<sup>358</sup>, le concept d'efficacité s'est révélé difficile à s'établir dans la culture et les principes de gestion de ses réformes de modernisation jusqu'en 2010.

---

<sup>352</sup>O. Batoko, "Préparation de la vision, des missions, des plans d'action et des programmes du gouvernement", *Cahiers Africains d'Administration Publique*, n° 68, Tanger : Editions Marocaines et Internationales, 2007, p.62.

<sup>353</sup>Article 11 de la Charte de la Fonction publique africaine adoptée en 2001.

<sup>354</sup>Payette., *L'efficacité*, p.154.

<sup>355</sup>*Ibid.*

<sup>356</sup>Ce sont : l'utilisation rationnelle du temps (Savent ce qu'ils font de leur temps) qui se manifeste par des efforts systématiques pour aménager la faible part du temps qui n'échappe pas à leur contrôle ; la passion dans la poursuite du résultat avec une forte capacité de travail en équipe et de leadership, ainsi qu'une concentration d'énergie à l'atteinte du meilleur résultat ; la passion pour le travail bien fait grâce à un meilleur choix des priorités et de l'essentiel entraînant une forte capacité d'organisation, de collaboration et ne s'attardent pas sur la faiblesse ni commencer l'impossible dans le but de bâtir sur du solide grâce à la synergie de leur propre force, celle de leurs supérieurs, de leurs collègues et de leurs subordonnés ; la recherche de l'excellence dans le rendement individuel et collectif pour concentrer des efforts en vue des résultats exceptionnels recherchés ; la prise des décisions efficaces à travers une forte capacité de renseignement et de rassemblement et effectuent des démarches voulues dans l'ordre voulu, sans toutefois oublier qu'une décision efficace résulte toujours d'un changement fondé sur "des opinions divergentes" plutôt que sur "un consensus devant les faits. Cf. Mintzberg., *Le Manager au quotidien*, Canada, Montréal, Editions d'Organisation et Agence d'Arc, 1984, p.241.

<sup>357</sup>*Ibid.*, p.241.

<sup>358</sup>Payette., *L'efficacité*, p.155.

### e- Résultat, compétence et gestion

Terme bien connu des sciences de l'organisation et de gestion de projets, le résultat est le produit ou "l'output" d'une activité. En matière de gestion administrative, c'est un changement d'état descriptible et mesurable, découlant d'un écart perceptible entre une situation de départ et une situation souhaitée. Ainsi, le résultat n'est pas une vue de l'esprit, mais un changement observable, palpable, descriptible, mesurable, programmable au terme d'une cause<sup>359</sup> et facilement identifiée au terme d'une activité. Dans le cadre du suivi-évaluation des réformes de modernisation de l'APC, ce terme revêt un caractère complexe dans la mesure où il n'a pas souvent reçu l'unanimité au niveau de tous les acteurs. Face à une telle complexité, notre étude s'est justement demandée si aux termes des réformes de modernisation implémentées, les partenaires internationaux de l'APC ont été satisfaits en termes de résultats atteints au cours de la période ciblée ?

Quant à la compétence, elle est la capacité d'un individu à réaliser une activité ou des tâches grâce à la combinaison de plusieurs ressources. Les connaissances, les habiletés, les stratégies, les techniques, les attitudes, les perceptions, le niveau relationnel et communicationnel en constituent les facteurs déterminants et la substance trilogique des principes managériaux que sont : le savoir, le savoir-être et le savoir-faire. Les indicateurs de performance sont également des critères sur lesquels les partenaires et les autres acteurs de la coopération internationale du domaine de l'administration publique auraient souvent insisté au cours de l'évolution de l'APC, en termes de critères d'évaluation de la progression vers un idéal défini<sup>360</sup>.

À l'analyse de ces indicateurs, notamment la durée, la quantité, le coût et la qualité qui semblent avoir été les plus appropriés, l'autre préoccupation est de vérifier dans quelle mesure ils auraient été utilisés, d'où les onze principes du management systémique présentés dans le tableau n°2 ci-dessous :

---

<sup>359</sup> *Guide Méthodologique pour l'élaboration des Normes de Rendement dans l'Administration Publique Camerounaise*, Archives du MINFOPRA, octobre 2009, p.44, consultées les 16 et 17 juin 2015 à Yaoundé.

<sup>360</sup> *Ibid.*

**Tableau n°2 : Les onze principes caractéristiques du management systémique en vue d'une culture administrative moderne**

N°	Principes	Attitude/Comportement
01	Bonne attitude vis-à-vis des lois et règlements de l'administration publique qui régissent son fonctionnement.	-S'efforcer en permanence à bien connaître le cadre législatif et réglementaire de son travail et à les promouvoir à tout prix en vue de la bonne marche du système administratif en vigueur ; - participer à la dynamique desdites lois au sein de sa structure.
02	Respect des principes de responsabilité et d'imputabilité.	S'efforcer à être plus efficace dans son travail, à rendre compte de ses activités non seulement d'abord au public, mais ensuite à son administration employeur.
03	Application des principes d'engagement ou de dévouement.	S'impliquer, être enthousiaste, déployer perpétuellement des efforts d'amélioration, anticiper, développer le sens de l'imagination, l'innovation, lutter contre toutes sortes de déviations et de frustrations spécifiques connues au sein de son administration.
04	Application des principes de proactivité et de vivacité.	Être sensible aux besoins de l'utilisateur <sup>361</sup>
05	Application, des outils d'analyses et de gestion dans une approche systémique ainsi que par rapport à la dynamique individu-groupe administration et aux processus administratifs appliqués.	Renforcer en permanence les connaissances et habiletés en fonction de l'évolution politique social, économique et environnemental.
06	Respect de l'adéquation entre développement professionnel et réalisation du potentiel.	-Assurer sa formation formelle et informelle, ainsi que celle des collaborateurs ; - permettre une mobilité d'emploi et l'engagement ou l'adhésion de la société civile.
07	Respect du rôle de tous les acteurs de la structure ou du système.	Maintenir en permanence l'équilibre entre son rôle de maillon essentiel et indispensable au sein de l'administration et l'exigence de neutralité politique dans ses activités professionnelles.
08	Respect du principe d'impartialité.	-Eviter d'entretenir des conflits d'intérêt tant sur les croyances, des normes, qu'au niveau matériel et financier ; -privilégier la confiance du public par une gestion équitable des conflits.
09	Respect des principes de responsabilité.	Avoir une liberté d'expression et de communication pour dénoncer de manière légitime ; le gestionnaire ou l'agent public doit savoir décider de dire ou de ne pas dire ; les illégalités, les erreurs, les atteintes à la fortune publique, les fautes diverses prévues par la réglementation en vigueur et dont il aura été témoin, auteur ou victime plus tard.
10	Application des principes et techniques modernes de communication/information.	-Veiller à l'adéquation information utile du public et droit de réserve ; -faire montre d'un savant dosage de discernement, de jugement et de courage pour informer le public.

<sup>361</sup> Cette application des principes de proactivité et de vivacité signifie aussi s'adapter promptement aux changements organisationnels ou émotifs observés au sein de l'administration concernée. Cf. Payette., *L'efficacité*, p.202.



11	Respect de l'éthique et la déontologie	-Veiller au respect de l'intégrité professionnelle ; -avoir le discernement entre les valeurs exprimées et les conduites quotidiennes des collaborateurs ou des
		Autres acteurs de la structure ; -privilégier l'égalité dans le service public en évitant toute forme de favoritisme, et la loyauté aux institutions ainsi qu'envers les usagers.

Source : Synthèses de R. D. Mvogo à partir de Payette., *L'efficacité*, p.202.

Pour plus d'objectivité et de crédibilité dans les appréciations de l'efficacité de l'aide internationale dans l'amélioration des actions de modernisation de l'APC, les principes ci-dessus ont souvent été associés, conformément aux théories indiquées.

Quant à la gestion, elle est comprise dans notre étude dans son assertion managériale et selon les diverses interprétations aussi bien chez les bailleurs de fonds que des partenaires techniques et des organismes spécialisés. Etymologiquement, c'est une notion de l'entreprise privée qui signifie action d'administrer pour une plus grande rentabilité<sup>362</sup>. Désignant aussi la manière par laquelle l'on s'organise pour faire face à une situation<sup>363</sup> ou conduire un projet, cette notion apparaît très complexe dans son usage de par son infinie variété de définitions. Au sens large, la gestion renvoie à la capacité de gérer un cas social ou un phénomène de société et qui incombe également à l'administration publique. Les gestionnaires étant par ailleurs des personnalités différentes du point de vue de la nature humaine, opèrent dans différentes structures organisationnelles, à des niveaux hiérarchiques et des environnements différents<sup>364</sup>. A propos, Henri Fayol, le père de la pensée de l'administration moderne affirme :

quel que soit l'étendue de l'idée que l'on pourrait avoir sur cette notion de gestion, il y a forcément une corrélation avec la notion de gouvernement, d'administration et de management<sup>365</sup>

Cette assertion nous amène à comprendre la nécessité d'une analyse combinée de l'action de tous les acteurs impliqués dans cette coopération internationale. Il s'agit des pouvoirs publics, des gestionnaires et leurs accompagnateurs<sup>366</sup>.

<sup>362</sup>C. Braucourt-Sahlas, (eds), *Dictionnaire Universel*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris : Edicef, 2009, p. 533.

<sup>363</sup>Alain Rey, (eds), *Le Robert micro, dictionnaire de langue française*, Italie : L.E.G.O, mai 2009, pp. 609 –610.

<sup>364</sup> Fayol cité par Payette., *L'efficacité*, p.132.

<sup>365</sup>*Ibid.*, p.132.

<sup>366</sup>Ce sont les agents publics intervenant à tous les niveaux du travail administratif et dont les bénéficiaires des prestations et des actes administratifs sont les usagers ou les citoyens-usagers, les ONG, la société civile, le système et le style administratif adopté par les différents responsables pour diriger les structures à leur confiées.

#### **f- Usager, agent public et poste de travail**

Des termes comme usager et citoyen-usager sont aussi au centre des préoccupations de la coopération internationale en matière de réformes administratives au Cameroun. Est considéré comme un usager, toute personne physique ou morale interne ou externe au service public, qui a recours aux prestations dudit service et l'utilise effectivement. Au cours de la première génération des réformes administratives, cette appellation a témoigné de l'exclusion des populations dans l'environnement administratif. Celles-ci sont progressivement intégrées et prises comme des maillons essentiels de la chaîne d'acteurs impliqués dans le processus de modernisation de l'APC.

Dans la bureaucratie wébérienne des administrations publiques des PVD, avant les années 90, l'usager a une place péjorative face à la toute-puissance de l'administration centrale. Toute personne qui sollicitait le service public avait très peu de considération, pour certains agents publics, c'était un indésirable et pour d'autre un faire-valoir. Mais, avec le vent des libertés et de démocratie des années 90, renforcé par les principes de management, de gestion des ressources humaines de l'État et de gouvernance des années 2000 sous-tendus par la Déclaration de Paris, cette notion acquière progressivement son caractère humanisant et toute sa noblesse. L'usager devient ainsi le principal bénéficiaire du service public, un citoyen-usager aux attentes perçues comme un droit inaliénable<sup>367</sup> et un partenaire privilégié de l'action administrative.

En outre, le terme agent public désigne toute personne recrutée à un poste de travail au sein de l'administration publique pour y travailler avec obligation de produire des résultats et rendre des comptes, identifiable par un matricule, un grade et assumant des responsabilités pour lesquelles il reçoit une rémunération mensuelle au montant et aux accessoires préalablement définis par le budget de l'État, les lois et des textes particuliers<sup>368</sup>. L'étendue de cette notion a suscité une autre réflexion : la volonté d'étendre la signification de la notion d'agent public a quelque peu fait perdre à ladite notion, l'essentiel du contenu qu'ont voulu lui donner les précurseurs de l'APC. De fait, l'on était face à une administration dont les agents publics étaient plus portés à privilégier leurs droits et autres avantages que le rendement effectif attendu d'eux.

---

<sup>367</sup>Il s'agit-là de l'approche moderne du rôle des populations bénéficiaires des prestations publiques dans la même perspective de la gestion axée sur les résultats.

<sup>368</sup>Décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'État, modifié et complété par le Décret n°2000/287 du 12 octobre 2000.

À titre illustratif, d'après les services des Inspections générales de ministères rencontrés, l'on n'était pas surpris de l'absence des rapports d'activités dans certains services centraux, malgré leur rôle capital dans le système d'évaluation des agents publics. Pourtant, en temps normal, cela servait comme justificatif de la rémunération à leur service par l'État. Face à ce phénomène qui ne semblait pas très avantageux tant pour les agents publics que pour l'APC, notre étude en décèle quelques mobiles.

La notion de poste de travail quant à elle, apparaît dans l'APC autour des années 2000, avec le nouveau statut général de la Fonction Publique. Elle est mieux comprise dans le cadre de l'élaboration des textes et cadres organiques, outils de management ayant souvent bénéficié de financements et d'appuis techniques des partenaires internationaux. Pour des besoins de comptabilité et de contrôle des effectifs, cette notion souhaitait à l'origine, mettre fin à l'administration de carrière. Des indicateurs tels que les tâches, les attributions et les responsabilités ainsi que les exigences de connaissances et d'aptitudes, entourent cette notion pour leur meilleure prise en compte dans le budget de l'État. La modernisation de l'APC passant aussi par le niveau d'application des textes législatifs et réglementaires qui la régissent, l'apprécier plusieurs années après leur adoption depuis 1994, est un défi majeur que le chercheur<sup>369</sup> entend relever à travers cette étude.

### **3. L'appréciation des projets par des acteurs internationaux**

Un autre aspect auquel se rapporte cette recherche est celui lié à l'appréciation des projets de modernisation de l'APC par les acteurs internationaux. Le projet étant un ensemble cohérent d'activités à réaliser dans le temps en vue d'atteindre un objectif donné<sup>370</sup>, des observateurs se demandaient si celui-ci était toujours unanimement partagé au cours de cette coopération ? Si l'insuffisance d'expertise dans le montage des projets de développement des administrations publiques des pays sous-développés a souvent été plus assimilée à de simples listes d'activités qu'aux actions et aux indicateurs clairement identifiables, d'autres critiques se demandaient aussi si cette insuffisance n'aurait pas été à l'origine d'autres désagréments ?

À partir de la définition ci-dessus, l'on peut encore s'interroger sur les résultats atteints entre 1962 et 2012 par rapport au nombre exact des projets mis en œuvre. De même, pourquoi certains de ces projets n'ont pas abouti dans les délais prescrits malgré l'appui des partenaires internationaux ? Les réponses à toutes ces questions permettent d'adresser l'impact du montage

---

<sup>369</sup>Document II "Formulation des Choix Stratégiques" de la Stratégie de développement de la Fonction publique et de la réforme administrative, Archives du MINFOPRA, 2011, p. 38, consultées les 16 et 17 juin 2015 à Yaoundé.

<sup>370</sup>Ibid.

des projets dans le management de la modernisation de l'APC en rapport avec les critères et des exigences des partenaires internationaux.

En somme, ce premier chapitre nous permet de retenir plusieurs aspects essentiels des fondements à la base de l'établissement des premiers liens de coopération entre l'APC et ses partenaires internationaux en vue de sa modernisation. Malgré les divergences relevées au tour de la question, la décision des partenaires à accorder la priorité à la lutte contre la pauvreté par le développement intégré d'autres secteurs d'activités de cette administration semblait plus liée à la gestion. Jugée difficile dans la plupart des administrations publiques des PVD, pour certains acteurs, cela s'est plus justifié par la complexité de cette notion qu'autre chose pour deux motifs essentiels. D'abord, l'intervention d'une diversité d'acteurs à l'atteinte des objectifs de cette gestion. Ensuite, l'influence du rôle non négligeable des premiers acteurs ou gestionnaires dans les fondements de cette coopération de modernisation de l'APC.

Par ailleurs, du fait de l'existence de nombreux stéréotypes, des réponses qui étaient attendues des interrogations que le chercheur avait sur les coûts réels de cette coopération, ont pu être relevées. Dès lors, l'on retient qu'en matière de coopération internationale, quelle que soit la forme utilisée, le principe de la non-gratuité est réel. En effet, des faits ont montré que l'on ne pourrait plus s'étonner de la constance des actes de coopération en dépit des résultats atteints, tout comme l'intemporalité de certaines réformes engagées due à l'insuffisance des ressources mises à contribution par les bailleurs de fonds et des partenaires techniques au développement. Pour d'autres observateurs, si cette intemporalité n'était pas admise comme une des manifestations des limites des fondements dans l'établissement des liens de coopération entre l'APC et ses partenaires et organismes spécialisés internationaux, cette coopération devenait par conséquent une exception ou un modèle à pérenniser sous d'autres cieux. À défaut, un atout considérable pour des résultats des réformes toujours meilleurs, même si des faits ont permis de suggérer qu'au terme de son premier cinquantenaire, l'APC n'aura pas été le plus grand bénéficiaire de cette coopération internationale.

L'analyse des fondements de cette coopération s'est également révélée incontournable du fait de la diversité des considérations autour de cette notion de gestion ou de responsabilité face à la résilience des nouveaux paradigmes managériaux transmis ou acquis par l'APC. En s'appuyant par exemple sur l'évolution de l'application du principe de gestion au cours de l'implémentation de certaines réformes de modernisation de l'APC, des observateurs, pensaient qu'un des fondements caractéristiques de cette coopération s'est révélée être sa constance, considérée par ailleurs comme une des causes profondes de la difficulté à trouver en chaque

gestionnaire des réformes visées un élément de responsabilité dans les échecs ou les succès desdites réformes.

Hormis cette constance qui avait tendance à complexifier cette coopération malgré ses îlots de dynamisme observés à l'instar de la coopération bilatérale entre l'APC et l'UE sur les chantiers de la gouvernance<sup>371</sup>, le chapitre fait savoir que d'autres critiques pointaient un doigt accusateur sur la confusion qui était souvent faite entre les notions "d'administration publique" et de "fonction publique" par les acteurs. Cette confusion résultant de l'assimilation du vocable "fonction publique" à celui de "service public" dans les usages, a donné lieu à d'autres critiques qui pensaient plutôt qu'elle était une des conséquences des emprunts dont les origines remontaient aux premières heures des fondements théoriques et conceptuels de cette coopération internationale de modernisation de l'APC.

Comme autre caractère de cette coopération, le chapitre a évoqué la difficile et réelle prise en compte des critères de performance, d'efficacité et de rendement malgré les dispositions prescriptives du Statut général de la Fonction Publique de 1994 révisé en octobre 2000 sur l'évaluation des performances professionnelles des agents publics au rendement et des exigences de la GAR. In fine, l'on retient également les diverses analyses critiques sur la déclaration de Paris de mars 2005 sur la modernisation des administrations des PVD<sup>372</sup> et ses effets, ainsi que le poids considérable des fondements théoriques et conceptuels sur l'évolution de la modernisation de l'APC en dehors de la complexité de son processus. Plus précisément, la conférence sur la déclaration de Paris de 2005 est apparue comme un des tournants décisifs dans cette coopération du fait qu'elle a été essentiellement focalisée sur la modernisation des administrations publiques des PVD y compris l'APC.

Les décideurs et les gestionnaires de cette modernisation n'ayant pas également été épargnés par le jugement d'inefficacité de l'aide générale apportée à ces pays<sup>373</sup> : d'où le souci pour le chercheur à revoir de près aussi bien le contexte évolutif, les attentes du Cameroun par rapport à ses engagements, que les intérêts divergents des parties et les paradigmes persistants de cette coopération internationale. Autant d'aspects qui constituent des indices d'une ambition effective d'œuvrer à cette modernisation, à travers ses fondements.

---

<sup>371</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, 2007, p.12.

<sup>372</sup> Cf. "La déclaration", Archives du MINFOPRA, consultées le 26 mai 2011 à Yaoundé.

<sup>373</sup> R.G. Nlep., "L'administration publique camerounaise : contribution à l'étude des systèmes africains d'administration publique", Amama., 20 *propos*, pp.106-108.

Au demeurant, les questions de normes participant à l'évaluation du niveau de modernisation atteint à un moment donné, ce chapitre nous a aussi montré l'importance de celles-ci dans l'histoire de la modernisation de l'APC. En effet, des concepts tels que la norme, les normes de rendement, les standards de performances montrent bien leur importance dans les appréciations bien qu'ils soient étymologiquement différents<sup>374</sup>. Ils constituent en quelque sorte le socle de l'établissement des liens de coopération entre l'APC et ses partenaires internationaux. La diversité de ces concepts et les divergences observées dans leur appropriation, ainsi que les caractères de cette coopération analysés ci-dessous, peut également justifier notre hypothèse sur l'idéal de modernité difficile à atteindre par les modèles de coopération proposés et transférés à l'APC.

---

<sup>374</sup>Nlep., "L'administration", Amama., *20 propos*, pp.106-108.

## CHAPITRE 2: LES CARACTERES DE CETTE COOPERATION

La norme est une donnée de référence. Elle est le fruit d'un choix collectif, raisonné et approuvé par un organisme spécialisé et mise à la disposition du public pour servir de base d'action et de solutions à certains problèmes récurrents. Au départ, le concept a une origine entrepreneuriale ou industrielle correspondant à l'ère de la révolution technique et machiniste du XIX<sup>ème</sup> siècle. En matière de développement industriel, il est souligné "qu'il n'y a pas d'émergence sans industrie, il n'y a pas d'industrie performante sans normes et il n'y pas de compétitivité sans qualité"<sup>375</sup>. Selon l'approche usuelle des sciences administratives, elle définit les principales caractéristiques ou le niveau de performance accepté pour qu'un service public ou une prestation publique soit reconnus conformes aux exigences<sup>376</sup> par toutes les parties prenantes<sup>377</sup>. L'administration publique ayant des prestations et des produits destinés à la consommation des citoyens-clients, le processus de modernisation de l'APC montre qu'il n'y a pas de service public sans normes<sup>378</sup>.

Le vocabulaire utilisé au cours de cette coopération ainsi que les mécanismes auxquels l'APC avait recours pour mettre à disposition les experts internationaux spécialisés sont quelques-uns des indicateurs de caractères que ce chapitre s'attèle à élucider. Des cadres institutionnels et réglementaires ont généralement été mis en place avec parfois le concours des partenaires pour opérationnaliser les réformes visées, même si par la suite, leur application avait une prédominance extérieure. En effet, la coopération entre l'APC et l'UE montre par exemple que depuis l'admission du Cameroun à l'IPTE en 2006, les priorités de l'UE ont été orientées vers trois domaines essentiels à savoir, les infrastructures, le développement rural et exceptionnellement, l'amélioration de la gouvernance<sup>379</sup>. Des clichés relevés au cours de nos analyses, permettent de bien le comprendre, Dans un premier temps, à travers les méthodes des trois anciennes puissances coloniales et les principes d'organisation et de fonctionnement de l'APC. Ensuite de par le dispositif architectural des structures administratives marqué par une

<sup>375</sup> Ch. B. G.R. Booto à Ngon, Premier directeur général nommé à l'ANOR, discours d'ouverture du séminaire de la Semaine Nationale de la Qualité, édition 2012, *Journal de la SENAQ*, ANOR, 2012, p.2.

<sup>376</sup> *Guide Méthodologique*, p.7.

<sup>377</sup> Ce sont les usagers, les partenaires au développement, la Société civile, le Réseau des organisations des droits de l'Homme, les organisations non gouvernementales...etc.

<sup>378</sup> *Guide Méthodologique*, p.8.

<sup>379</sup> *Ibid.*

persistance des traces coloniales. Enfin, à travers la diversité d'acteurs qui étaient engagés sur plusieurs fronts de modernisation.

## **I- LES METHODES DES TROIS ANCIENNES PUISSANCES COLONIALES ET LES PRINCIPES D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DE L'APC**

Bien que le contexte colonial ne permette pas de parler d'une coopération au sens propre du terme entre la métropole et l'administration coloniale, tel n'est pas le cas pour les principes et les méthodes d'organisation et de fonctionnement mis par la suite en place au sein de l'APC. A l'analyse, ceux-ci laissent transparaître une certaine permanence de l'influence des trois anciennes puissances coloniales au Cameroun. Même si les systèmes d'administration coloniaux ont progressivement contribué au façonnement des idéologies qui ont permis de poser les jalons de la modernisation de la jeune administration vers sa modernité, celle-ci n'est davantage visible que grâce à l'émergence de la première vague d'élites intellectuelles et administratives endogènes dès 1960<sup>380</sup>. Entamées depuis les mouvements d'émancipation et d'indépendance en 1950, leurs actions vont se poursuivre à l'internationale à travers la diplomatie de rayonnement et d'affirmation, sous l'impulsion du Président Ahidjo. De grandes rencontres et foras nationaux et internationaux à caractère intellectuel et scientifique sont ainsi tenus et présidés personnellement par le Chef de l'Etat. C'est le cas en 1975 où se tint le 2<sup>ème</sup> Congrès de l'Association des Historiens Africains, des Conseils de l'enseignement supérieur et du Comité directeur du Conseil de la Recherche Scientifique et Appliquée tenus entre 1964 et 1965 à Yaoundé<sup>381</sup>.

Pour certains observateurs, l'option de neutraliser cette intelligentsia camerounaise de première heure constituée pour la plupart de responsables administratifs, a quelque peu déteint la diplomatie sus-évoquée, sans oublier ses répercussions sur les bases de la consolidation du processus de modernisation de l'APC. Cette option se déroulait à travers le système de "trappe et de traque"<sup>382</sup> rusées, une coercition et une terreur orchestrées par la politique centralisée et

---

<sup>380</sup> De fait, les allemands, en dehors d'importantes réalisations économiques et sociales qu'ils laissent au Cameroun en 1916-1917, ils ouvrent leur pays aux étudiants camerounais bien que l'essentiel d'entre ceux qui avaient ce privilège n'étaient que les fils de rois et des Chefs : cas de Rudolf Duala Manga Bell, Ngosso Din, Charles Ayangana, Henri Enouga Nkoulou. Cf. Encyclopédie de la République Unie du Cameroun, Paris, nouvelles éditions africaines, 1981, p.54. Tandis que les Britanniques et les Français, grâce à leurs systèmes respectifs d'indirect rule qui associe davantage les camerounais à l'administration après leur formation académique dans les Universités du Nigeria, et "l'assimilation" qui favorise l'émergence d'une élite d'intellectuels endogènes devant servir au monopole du pouvoir de transformations culturelles, sociales et religieuses par la métropole.

<sup>381</sup> *Anthologie*, pp. 1289-1297.

<sup>382</sup> D'après Maximin Emagna, alors chargé de recherche à l'Institut international des Sciences administratives de Bruxelles, professeur de gestion des affaires publiques au CIDEP/Nations Unies entre 1993 et 1995 à l'Université catholique de Louvain (Belgique), la trappe et la traque des intellectuels ont souvent été ainsi des actions psychologiques censées annihiler toute velléité d'opposition à la politique d'Ahidjo. Le cas de ces stratégies



centralisatrice du nouveau régime en place<sup>383</sup>. Comment comprendre ce contraste entre l'apport des idéologies de "trappe ou de traque" entretenue par l'État et l'ambition de moderniser en même temps son administration ? Tel n'était pas le cas pour les décideurs. Loin d'être un système de traque ou de traque ni de contraste, il s'agissait plutôt de protéger les initiatives du développement et de modernisation de l'administration entamées. Cette démarche devait donc se faire par le biais à la fois de la crainte de l'État et d'une meilleure qualité dans la gestion des affaires et la préservation des biens publics dont certains étaient parfois obtenus au bout de difficiles négociations auprès des partenaires internationaux<sup>384</sup>.

### 1- Les méthodes des trois anciennes puissances coloniales

En remontant aux origines de la volonté de consolider cette coopération internationale pour le grand intérêt de l'APC et en référence aux théories sus-évoquées, des pistes de justification et d'orientation ont pu être identifiées. Elles sont susceptibles de mieux éclairer les opinions aujourd'hui. A titre illustratif, la première femme noire, camerounaise d'origine, nommée à la fonction de ministre en 1965, atteste ici des effets du non-respect de la crainte de l'État et des risques encourus par un haut commis d'Administration en cas de fautes administratives ou de gestion :

Il n'y a pas de ministre qui soit riche durant l'époque d'Ahidjo. Nous avons peur d'être classés dans le camp des voleurs. Et si le président l'apprenait ? Telle était la question que se posaient les ministres de mon époque<sup>385</sup>.

Pour mieux comprendre les effets de l'influence permanente d'anciennes puissances coloniales dans le système d'organisation et du fonctionnement de l'APC, trois points de vue ont été avancés et soutenus. D'abord, l'éclairage de M.-L. Laurent qui nous a appris que le transfert des principes de l'administration française au Cameroun à la veille de l'indépendance, n'était pas seulement institutionnel<sup>386</sup>, mais aussi organisationnel, grâce à l'expérience de la catégorisation diversifiée des ressources humaines empruntée à la France. Ce qui nous amène à comprendre les fondements de cette thèse qui attribue l'origine de l'autoritarisme politico-

---

politico-administratives est par exemple observé lors de la création du parti unique ou administratif échouée en 1962 parce que bloquée par certains leaders politiques et intellectuels. Mais, grâce à une lutte contre la rébellion et ses opposants politiques, le projet connaît un succès six ans plus tard : l'UNC naît en 1966 en marge de la naissance de la République Unie du Cameroun. "Les intellectuels camerounais sous le régime Ahidjo (1958-1982)", Bruxelles, Afrika Focus, volume 12, n° 1,2 et 3, 1996, p.57. *Afrik.com* consulté le 15 octobre 2012.

<sup>383</sup> Bayart, *L'Etat*, p.252.

<sup>384</sup> *Ibid.*

<sup>385</sup> Il s'agit en effet de D. Tsanga, interviewée dans Nyanga magazine, n°102, février 2015, p.31.

<sup>386</sup> M.-L. Laurent (eds), *Les emplois-jeunes : nouveaux contractuels de l'Administration*, Paris, L'Harmattan, 1999, pp. 22-27.

administratif du premier régime, aux deux types d'administrations coloniales française et britannique. À partir du moment où il est d'ailleurs établi qu'il a presque naturellement copié les régimes politiques de ces puissances coloniales et dont ils ont continué à être sous l'influence directe"<sup>387</sup>.

Puis, la suite de l'évolution de l'apport de la coopération internationale au développement des compétences des jeunes cadres camerounais ainsi qu'à l'adoption d'une forme organisationnelle et fonctionnelle administrative a été inspirée par celle de la France. En comparant les organes spécialisés des réformes créés entre 1946 et 1982<sup>388</sup> en France à ceux de l'APC, leur ressemblance s'est révélée irréfutable. Dès 1967, Ch. Atangana Fuda (voir photo n°1 ci-dessous) est formé par les allemands au métier d'organisation et des méthodes. Il devient de 1969 à 1986, le tout premier Chef du Service Central Organisation et Méthodes (SCOM) nouvellement créé et spécialisé dans la gestion des problèmes organisationnels et fonctionnels de plus en plus préoccupants face à l'accroissement progressif des effectifs de la jeune administration publique.

Devenue par la suite une structure plus importante, notamment une Division de la Réforme Administrative (DERA), les premiers Conseillers Assistants en Organisation Administrative<sup>389</sup> sont plutôt formés à l'IESTO du Conservatoire National des Arts et Métiers -CNAM de Paris pour la première cuvée sous la gestion de Christophe Atangana Fuda, et en 1986 à l'ISSEC pour la seconde<sup>390</sup> sous la gestion de Pascal Manga Nengue, 2<sup>ème</sup> Chef de cette Division. Toujours par le biais de la coopération internationale technique et professionnelle, sous la gestion de Andrew Moïmo, 3<sup>ème</sup> Chef de la DRA entre temps devenue DERA, en 1991, les premiers Conseillers en Organisation Administrative sont nommés par décret du Président de la République n°92/257 du 27 décembre 1992. L'annexe N°3 ci-joint, fait le récapitulatif des différents chefs administratifs qui ont présidé aux destinées du SCOM au SPRA jusqu'en 2012.

---

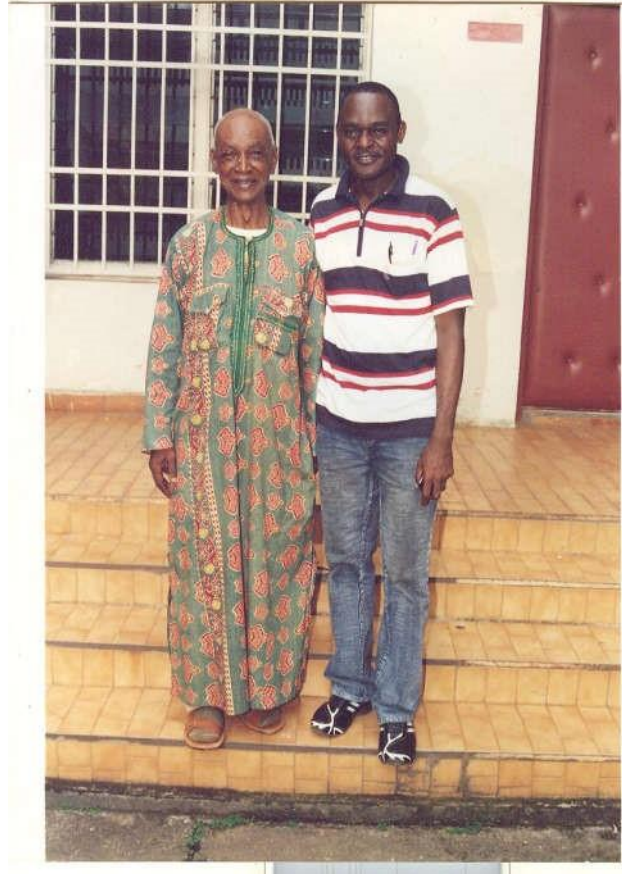
<sup>387</sup>R. Kaffo Fokou., *Cameroun : liquider le passé pour bâtir l'avenir*, Etudes africaines, Paris, Harmattan, 2009, p.150.

<sup>388</sup> Il s'agit précisément du programme d'inventaire de l'Administration française mis en œuvre en 1953 qui consistait à décrire les tâches et les structures de chaque service public de l'Etat et de chaque établissement public à caractère administratif<sup>370</sup>, le conseil supérieur de la réforme administrative créé en 1955, le programme d'inventaire des tâches de l'administration mis sur pied en 1958, le groupe de travail mis en place en 1961 pour traiter de diverses questions de réforme administrative, la mission permanente des réformes administratives baptisée "Mission Racine" créée en 1963, le comité permanent des réformes administratives créé en 1971 et la mission permanente rénovation et prospective administrative créée en 1982. Cf. Milloz., *Le mal administratif ?*, pp.7-8.

<sup>389</sup>Cf. Décret du Président de la République n° 87/106 du 26 janvier 1987.

<sup>390</sup>D'après Lobé Yanga Martin, 63 ans, ancien COA, entretien du 24 mars 2012 à Yaoundé.

**Photo n°1 : Charles Atangana Fuda (à gauche sur la photo) : un collaborateur de la politique française d'administration moderne au sein de l'APC**



**Sources :** Archives privées au terme de l'une des dernières formations données par l'intéressé de son vivant aux jeunes confrères du SPRA en mai 2008 à Yaoundé.

De 1961 à 1981, la réforme de l'enseignement primaire est entreprise et s'effectue tour à tour avec la formation de jeunes cadres administratifs, grâce à l'aide de l'UNESCO<sup>391</sup>. L'une des missions principales était de suppléer et de remplacer progressivement les derniers administrateurs coloniaux et coopérants dans cet ordre d'enseignement dit élémentaire. C'est aussi le souci de l'administration dans les années 1980, de lancer un appel à faire rentrer ses cadres formés à l'extérieur pour occuper les postes de responsabilité au sein de l'APC<sup>392</sup>.

Dans le domaine des mines et de la géologie, l'APC a été intéressée par la coopération avec l'URSS. Grâce à cette puissance d'Europe de l'Est, les tous premiers ingénieurs des mines

<sup>391</sup> F. Onguéné Beyama., "L'UNESCO et la formation des maîtres de l'enseignement public au Cameroun : 1960-1982", Mémoire de Maîtrise en Histoire, *FALSH*, UYI, 2007, p.33-40.

<sup>392</sup> C'est le lieu de citer la mission conduite par la SNI à travers les pays européens. D'après le témoignage de Kouo Laurent, 53 ans, président du CCS-PPTE, entretien du 15 mai 2010 qui a fait partie de cette vague de jeunes camerounais. Cf. Mvogo., "La gestion", pp. 41-50.

et de géologie de l'APC sont formés autour des années 1970<sup>393</sup>. La même diversité et liberté du choix des partenaires en matière de formation et de renforcement des capacités de ses agents publics se poursuit jusqu'en 2010 et bien au-delà avec un nombre accru de ceux-ci en direction de la Chine, de la Corée, du Japon, du Canada et à Québec en Amérique du Nord<sup>394</sup>. Dans cette diversité, les institutions comme la BAD et le Commonwealth y ont également concouru à travers des programmes de formations destinées également aux agents publics.

## **2- Les principes d'organisation et le fonctionnement de l'APC**

A cause du bilinguisme pratiqué officiellement dans toutes les activités de gestion et d'administration modernes de l'APC, c'est-à-dire l'usage du français et de l'anglais indifféremment au Cameroun Oriental et Occidental, le dispositif organisationnel du territoire en a été considérablement marqué. En effet, autant une importante place a été accordée à l'organisation traditionnelle et à son dispositif d'acquisition et de transfert du pouvoir et de prise de commandement connus pendant la triple colonisation, la même place a été maintenue au lendemain de l'indépendance, malgré les déperditions observées aussi bien dans les régions forestières du Sud, des Grassfields de l'Ouest que dans les zones soudano-sahéliennes du Nord-Cameroun.

Il s'agit précisément des chefferies traditionnelles du Centre, de l'Est et du Sud-Cameroun, des chefferies de l'Ouest et du sultanat du Noun, ainsi que des Lamidats du Nord-Cameroun. Ainsi, par respect de cette diversité organisationnelle, résultante de la diversité ethnique du pays, la recherche permanente d'équilibre dans la répartition des postes et emplois publics au travers des nominations, des promotions, des affectations et des concours administratifs a été une des réalités de cette base de coopération de modernisation de l'APC. Par souci de renforcement et de rajeunissement des effectifs embryonnaires au départ, les regards de cette coopération vont faire de l'APC, une institution structurée au profit des puissances coloniales du Cameroun. Plusieurs traces de cette période au dispositif architectural particulier, étaient encore visibles dans certaines régions du Cameroun en 2012.

De nombreux textes législatifs et réglementaires<sup>395</sup> ont par la suite matérialisé un souci majeur : celui de décoloniser cette architecture des édifices administratifs. Malgré l'effort, un

---

<sup>393</sup>D'après Kalngui Emmanuel et Ebaku Pius Melo, respectivement âgés de 63 et 65 ans, Ingénieurs des Mines à la retraite qui avait bénéficié de cette formation, entretien des 4 et 5 juillet 2008 à Yaoundé.

<sup>394</sup> Kouo Laurent, 53 ans, président du CCS-PPTE, entretiens du 15 mai 2010 à Yaoundé.

<sup>395</sup>Parmi ces textes, on peut citer : l'ordonnance du 30 décembre 1958 et la résolution 1349 des Nations Unies du 13 mars 1959 qui consacraient le passage du Cameroun d'une autonomie interne simple à une autonomie interne plus élargie. Dans la même perspective, on a la loi n°58-84 du 22 juillet 1958 fixant le statut général des

certain déséquilibre est noté dans les services administratifs des deux parties du territoire, en l'occurrence une administration du Cameroun occidental à l'architecture à prédominance germano-anglaise et celle du Cameroun oriental à forte dominance francophone. D'où les réformes de modernisation tendant, soit à consolider les acquis après l'indépendance, soit à procéder à des réajustements sous la pression des normes de construction modernes et des exigences d'entretien de édifices publics. Pour certains observateurs, ces réformes portant sur le développement des édifices publics participaient bien de cette volonté des décideurs d'arrimer la politique de modernisation de l'APC à une pratique managériale qui sera connue plus tard en son sein : l'équilibre régional.

## **II- LE DISPOSITIF ARCHITECTURAL DES STRUCTURES ADMINISTRATIVES : UNE PERSISTANCE DES TRACES COLONIALES**

Un regard jeté sur l'évolution de la coopération internationale et la modernisation de l'APC de 1962 et 2012, oblige l'observateur à ne pas rester indifférent du style architectural et de l'ancienneté de certaines structures publiques en dépit des actions de modernisation qui ont été réalisées. Dans toutes les grandes métropoles, terreau du prolongement de l'État à travers ses édifices et ses agents publics, plusieurs d'entre celles-ci, datant de l'époque coloniale, ont continué à servir, malgré les exigences d'adaptation et d'évolution de modernité<sup>396</sup>.

Toutefois, ces édifices se font généralement remarquer par leur toiture en tuiles anciennes, de forme conique ou rectangulaire, et pour certains sur pilotis et dont l'intérieur était assorti d'un sous-terrain pour divers usages et d'une chambre haute assortie d'une cheminée et d'une petite fenêtre servant de dispositif de sécurité. Dans le cadre de la "camerounisation" de l'APC, ces édifices ont pour l'essentiel été attribués aux services en charge de l'administration du territoire, de la sécurité publique et de la défense : cas des préfecture et sous-préfecture du département de la Mifi à Bafoussam, des services de la préfecture d'Eséka dans le centre-Cameroun, les préfectures et sous-préfectures de Buea et de Bamenda au Sud-Ouest et au Nord-Ouest-Cameroun, le centre linguistique pilote de Yaoundé, le musée national ou encore les Ministères de la culture, des Affaires Sociales, de la Promotion de la Femme et de la Famille et du CENADI, qui occupent les différents pavillons de l'ancienne Présidence de la République

---

fonctionnaires de l'Etat du Cameroun et l'ordonnance N°59/70 du 27 novembre 1959 fixant le statut général des fonctionnaires de l'Etat du Cameroun. Cf. Ondoua., *Textes et Documents du Cameroun*, 1815-2012, Vol 32, tome C31, pp.337-338.

<sup>396</sup>D'après le témoignage de Kouo Laurent, 53 ans, président du CCS-PPTE, entretien du 15 mai 2010 à Yaoundé.

au modèle du palais de Versailles en Allemagne, ainsi que les services de la Trésorerie Centrale et de la Poste Centrale à Yaoundé<sup>380</sup>.

Entre tradition et modernité, les édifices administratifs et architecturaux de l'APC dans le contexte de sa modernisation sont également une particularité de cette coopération internationale. Qu'en est-il du principe de liberté de choix des acteurs et partenaires internationaux hérité des premières élites politiques et administratives qui ont œuvré aux premières heures de cette coopération internationale ?

### **III- UNE DIVERSITE D'ACTEURS DU FAIT D'UNE COOPERATION ENGAGEE SUR PLUSIEURS FRONTS DE REFORMES DE MODERNISATION**

Les réformes de modernisation de l'APC touchant plusieurs secteurs, cette situation a eu comme effet d'entraînement, le recours à divers acteurs internationaux. À l'analyse de l'effet du principe de liberté de choix due à la diplomatie de non-alignement et de réciprocité en vigueur alors dans les relations internationales et pratiquées par le Cameroun dès les lendemains de son indépendance, les raisons sus- évoquées ne semblent pas suffisantes pour mieux justifier la diversité d'acteurs internationaux dans les réformes de modernisation de l'APC. En outre, la mise en œuvre des projets tels que : celui d'assainissement du fichier solde et des personnels de l'État et celui de déconcentration de la gestion de la solde et des personnels de l'État peut l'attester. Cette posture est davantage renforcée avec la connexité et la diversité observées dans les buts poursuivis par ces deux projets structurants, à savoir, maîtriser les effectifs de la fonction publique de l'État, accroître en permanence la satisfaction des usagers, la transparence et le raccourcissement des délais et des procédures dans tous les secteurs des prestations ou des services publics<sup>397</sup>.

Pour certains acteurs, ces réformes avaient pour but d'amener les administrations publiques à se moderniser afin de mieux s'adapter aux évolutions permanentes de la société, en améliorant par des actions significatives, la qualité des services, grâce par exemple, à la simplification et à la dématérialisation des procédures administratives, ainsi qu'à l'utilisation effective des NTIC<sup>398</sup>, pour mettre fin à la bureaucratie étouffante<sup>399</sup> dont l'APC était jusque-là taxée. Conduire les organisations administratives, quelles qu'en soient les réformes implémentées pour les amener à s'adapter aux exigences d'efficacité et à mieux répondre aux

---

<sup>397</sup> *Guide Méthodologique pour l'élaboration des Normes de Rendement dans l'Administration Publique Camerounaise*, Archives du MINFOPRA, 2009, p.8, consultées les 15 et 17 juin 2015 à Yaoundé.

<sup>398</sup> Takem., "Les grandes", p.3.

<sup>399</sup> Atenga, "De la DCTI au CENADI", p.8.

attentes de leurs "clients"<sup>400</sup>, en termes de droits conformément aux principes et ODD, sont autant de facteurs qui auraient davantage justifié le recours à un nombre considérable d'acteurs internationaux.

### **1- L'optimisation des interventions publiques**

Portées vers la description de la réalité administrative par les techniques scientifiques modernes pour la prévision et l'optimisation des interventions publiques, ce type de réformes constituait un sous-ensemble des réformes administratives structurantes, participait du souci de réaliser une ambition plus large et allait au-delà du champ des seules administrations publiques. Du fait que celles-ci intégraient l'ensemble des défis et des critères d'une administration publique moderne, ces réformes s'intéressaient aussi bien à la raison d'être des missions de l'État et à ses modalités d'intervention. Elles concernaient également les relations avec les autres acteurs institutionnels, notamment les collectivités territoriales, les établissements publics administratifs ou à caractère industriel et commercial, ainsi que les représentants de la société civile, des ONG et des syndicats socio-professionnels<sup>401</sup>.

Ces réformes ont cette caractéristique particulière d'avoir des préoccupations de répercussions transversales significatives, notamment sur les missions, les organisations elles-mêmes, les méthodes de fonctionnement des structures étatiques, et celles d'impact sur le développement durable<sup>402</sup> et la modernisation de l'APC dans son ensemble. D. Abouem à Tchoyi, va plus loin dans l'amélioration de la compréhension des concepts autour des notions autour des réformes administratives pures ou structurantes proposées par Ch. Ako Takem qui a également montré l'existence d'une interrelation entre les réformes de l'État et la modernisation de l'APC.

Imposée dans les années 1980 sous l'influence des théories néolibérales d'Amérique du Nord et du New Public Management, la réforme de l'État a désigné l'ensemble des actions des pouvoirs publics qui visaient à améliorer le fonctionnement des institutions, à travers la restriction de son périmètre d'intervention et l'amélioration de la qualité des performances de l'Administration Publique<sup>403</sup>.

---

<sup>400</sup>Takem., "Les grandes", p.3.

<sup>401</sup>Ibid.

<sup>402</sup>Ibid.

<sup>403</sup>Abouem à Tchoyi, (eds), *50 ans*, pp.15-16.

Cependant, à cause des rapides mutations politiques, économiques, sociales et culturelles du monde actuel, les questions débattues dans la réforme de l'État ont pris de l'ampleur avec l'introduction de nouveaux acteurs. Les préoccupations de modernisation de l'Administration publique progressivement pris en compte en tant que principal levier des actions de développement impulsées par les pouvoirs publics.

L'impact de cette modernisation étant très attendu sur le bien-être général des populations et des agents publics, l'amélioration de l'organisation du travail et du fonctionnement des structures administratives, ainsi que des conditions de travail, la réforme de l'État et la modernisation de l'APC avec l'introduction de nouveaux acteurs dans la vie publique amènent à faire le constat suivant : loin d'être tout simplement "concurrentiels ou pouvant être utilisé indifféremment"<sup>404</sup>, tous les aspects ci-dessus cités sont intimement liés. Le concept de modernisation étant plus englobant, d'où son rôle incontournable dans toute finalité d'une politique publique<sup>405</sup>.

Dès lors, la réforme de l'État est synonyme de réforme administrative et devient aussi un des pans de la coopération internationale et la modernisation de l'APC, objet de présent thème de recherche. Afin d'éviter des subjections dans nos analyses, nous-nous limitons aux réformes administratives pures et structurantes qui concernent l'organisation du travail administratif et le fonctionnement des structures de l'APC engagées dans la perspective de modernité avec l'appui de la coopération internationale pour mieux en dégager les effets.

Au-delà des considérations sus-visées, les sources révèlent que la modernisation d'une administration publique quel qu'en soit le niveau de développement du pays où l'on se trouve, devrait viser un changement de grande envergure, à travers une modification des objectifs à court ou à long terme afin d'implémenter de nouveaux modes de pensée, de savoir-faire et de savoir-être ainsi que de nouvelles techniques de gestion empruntées le plus souvent de l'administration privée basée sur l'approche client. Avec l'APC, l'on devrait tout aussi comprendre que dans sa quête de modernisation à travers les réformes administratives, une interrelation existe entre les forces et les valeurs qu'il faille préserver. La figure n°1 ci-dessous montre effectivement cette interrelation et leur cycle d'évolution<sup>406</sup>.

---

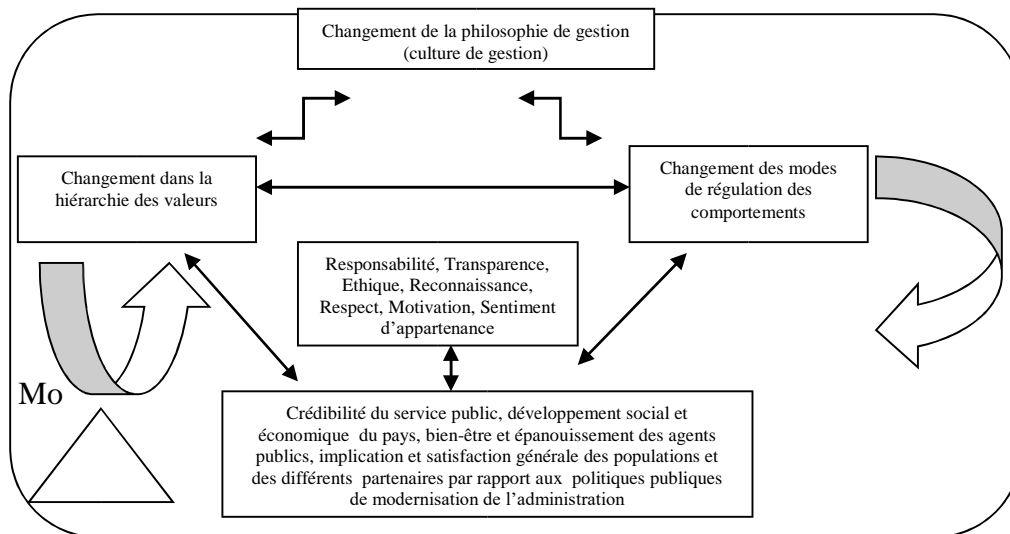
<sup>404</sup> Abouem à Tchoyi, (eds), *50 ans*, pp.15-16.

<sup>405</sup> *Ibid.*

<sup>406</sup> Boisvert. M. Jutras, (eds), *Petit manuel*, 2003, pp. 18-20.



**Figure n°1 : Processus de modernisation d'une administration publique**



**Source :** Adaptation de R. D. Mvogo à partir de Boisvert. Jutras, (eds), *Petit manuel*, 2003, pp. 18-20.

Quelles qu'en soient les raisons, la diversité des acteurs dans les réformes de modernisation de l'APC à travers la coopération internationale, ne fait l'objet d'aucun doute. Trois catégories d'acteurs ont ainsi été distinguées au cours de ces 50 premières décennies. Les partenaires multilatéraux à caractère économique et financier tels que le PNUD, la BM, le FMI, l'UE, la BAD, l'AFD<sup>391</sup>. Les partenaires bilatéraux comme les Etats-Unis, la Grande-Bretagne, le Canada, la France, la Norvège, la Chine et le Japon, et les organismes spécialisés tels que l'IISA, le CAFRAD, l'OFPA, l'ENAP, l'ACBF, le PARG, le CASC et l'ENA, ont occupé une place de choix dans cette coopération technique et professionnelle avec l'APC.

Bien que le souci de ces partenaires soit de pérenniser les relations entamées depuis la colonisation sous diverses formes, la coopération technique, et professionnelle est privilégiée par l'ensemble. Concrétiser les résolutions et veiller à l'application des principes adoptés au cours des foras et séminaires internationaux sur le développement ou la modernisation des administrations publiques se sont dès lors révélés comme les principaux enjeux et défis de leurs actions. Prenant généralement appui sur les institutions nationales spécialisées, dont l'origine de création remonte à celles internationales, les prestations de ces acteurs internationaux ont très souvent été dépendantes des plates-formes, des principes et des conventions établies depuis plusieurs années<sup>407</sup> ; au rang desquelles se trouvent les grandes écoles professionnelles de

<sup>407</sup>Oyono., "Le Programme", p.15.

formation des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et de renforcement des capacités des agents publics telles que : l'ENAM, l'ISMP et le CRADAT<sup>408</sup>.

À côté de ces deux premières catégories d'acteurs, on a les partenaires économiques et financiers. L'apport des actions et des devises sous diverses formes par ces acteurs s'est avéré capital pour des réformes d'envergure. Grâce à la théorie de l'approche systémique du management, un des fruits des échanges de la coopération entre le Cameroun et les partenaires au développement des administrations publiques européens et d'Amérique du Nord, de nouveaux principes d'organisation et de fonctionnement sont pris en compte en vue de l'amélioration de l'efficacité des services et des prestations rendues aux citoyens-usagers de l'APC dans sa globalité. Parmi ces acteurs, on a pu remarquer une forte présence de l'UE, la BM, l'AFD, la BAD, le PNUD et du FMI<sup>409</sup>.

## **2- Les partenaires et les organismes spécialisés.**

Ces partenaires sont : l'IISA, le CAFRAD, l'OFPA, l'ENAP, l'ENA et l'ACBF.

### **a) L'IISA**

Cette ONG à vocation scientifique fondée en 1930 et basée à Bruxelles en Belgique, est un institut qui vise à faire avancer les connaissances et les pratiques afin d'améliorer l'organisation et le fonctionnement des administrations publiques pour qu'elles soient en mesure de mieux répondre aux attentes et aux besoins actuels et futurs de la société<sup>410</sup>. Elle a entre autres objectifs de promouvoir le développement des sciences administratives, d'offrir une plateforme mondiale d'échange entre praticiens et académiques, d'établir un lien entre la recherche et la pratique et d'apporter une contribution aux progrès de la gouvernance au sein des administrations<sup>411</sup>, grâce aux échanges et discussions autour des expériences et des théories en administration publique présentés et discutés au cours des foras. Pour répondre à la diversité de ses membres, l'IISA a créé quatre sous-entités<sup>412</sup>.

Quant au souci d'atteindre ses objectifs, l'IISA a mis en œuvre plusieurs actions de formation et d'encadrement des agents publics et d'étudiants des pays sous-développés parmi

---

<sup>408</sup> *Guide Méthodologique*, p.8.

<sup>409</sup> *Ibid.*

<sup>410</sup> Voir [www.iisa.gov.cm](http://www.iisa.gov.cm), 32<sup>ème</sup> congrès international de l'IISA, 2012 consulté le 12 mars 2013.

<sup>411</sup> *Ibid.*

<sup>412</sup> Il s'agit : du Groupe européen pour l'Administration publique (GEAP), de l'Association internationale des Ecoles et Instituts d'Administration (AIEIA), du Groupe latino-américain pour l'Administration publique (le GLAP) et du Groupe asiatique pour l'Administration publique (GAAP).

lesquels des ressortissants camerounais<sup>413</sup>, ainsi qu'un "Portail de Connaissances"<sup>414</sup>, pour la diffusion d'informations sur les activités de la coopération avec l'APC. En termes de bilan, la coopération entre l'APC et l'IISA n'est pas négligeable en cinquante ans d'administration : cas de cette conférence tenue à Yaoundé du 14 au 18 juillet 2003 sur le thème "Gouvernance partagée : la lutte contre la pauvreté et les exclusions"<sup>415</sup>.

#### b) Le CAFRAD

Ce centre d'expertise panafricaine et de soutien aux gouvernements et aux organismes connexes pour le développement des capacités, l'appui aux réformes administratives et de gouvernance ainsi que de prestation de services aux populations<sup>416</sup>, a été créé en 1964 par les pays africains sous les auspices de l'UNESCO. Grâce à sa forte capacité à fédérer plusieurs organismes internationaux<sup>417</sup>, le CAFRAD a permis à l'APC de mener plusieurs activités dans le cadre de sa modernisation. C'est le cas du "séminaire régional sur l'intégration des innovations dans l'administration publique et dans le domaine de la gouvernance dans les pays africains", tenu du 27 au 30 mars 2006 à Yaoundé, pour faire face aux grandes mutations socio-politiques constaté sur l'ensemble du continent, notamment l'émergence des gouvernements démocratiques et l'avènement de la société civile et du secteur privé dans les politiques publiques de développement. Dans un tel contexte, les changements politiques souhaités n'auraient eu de sens qu'en les ressentant au sein des différentes institutions et services nationaux à travers des résultats efficaces et durables<sup>418</sup>. D'après les résolutions de ce séminaire dont une bonne partie a été transformée en projets de réformes, les pays africains, avaient par exemple décidé de :

- poursuivre les échanges d'expériences et des connaissances sur des projets novateurs dans l'administration publique et en matière de gouvernance ;

<sup>413</sup> Voir [www.iisa.gov.cm](http://www.iisa.gov.cm), 32<sup>ème</sup> congrès international de l'IISA, 2012 consulté le 12 mars 2013, cette ONG organise par exemple des congrès internationaux annuels, crée et gère des groupes de projet à travers les pays, aide à publier des articles du domaine des sciences administratives et du management dans la *Revue Internationale des Sciences Administratives (RISA)* ainsi que des ouvrages spécifiques.

<sup>414</sup> Il s'agit d'un réseau mondial internet mis en place par l'IISA afin de partager trois fois par an des informations utiles sur ses activités.

<sup>415</sup> Cf. *Document II : Stratégie*, pp. 38-39.

<sup>416</sup> [www.iisa.gov.cm](http://www.iisa.gov.cm), 32<sup>ème</sup> congrès international de l'IISA, 2012 consulté le 12 mars 2013.

<sup>417</sup> Ces organismes partenaires du CAFRAD sont : l'ACBF, l'OIF, la BAD, la BADEA, la BID, l'OIT, le CAPAM, le CODESRIA, le Secrétariat du Commonwealth, la CEA, le CEGPD, l'ECOWAS, l'ENA, l'ESAMI, l'U E, la FAO, la FADI, le CIF de l'ICLEI (CCI) - Allemagne, l'IDEP, le CRDI-Ottawa, l'IISA-Bruxelles, l'IPAC, l'ISESCO, l'IES - Pays-Bas, l'OCDE - Paris, l'OFPA-Bénin, l'UNESCO, l'ONUDI - Autriche, les Nations Unies, le PNUD, l'UMA, la BM, l'UNDESA, l'UNPAN, LOG-IN Africa, DTCA et plusieurs autres.

<sup>418</sup> *Actes du séminaire régional sur l'intégration des innovations dans l'administration publique et dans le domaine de la gouvernance dans les pays africains*, 27 au 30 mars 2006, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, pp.15-17.

- susciter en permanence des réflexions et des actions novatrices dans les administrations publiques en rapport avec la conduite des affaires publiques ;
- valoriser et soutenir les ressources humaines afin de les arrimer aux innovations pour une administration publique performante et une bonne gouvernance en Afrique ;
- mettre sur pied un cadre et un réseau de concertation permettant de stimuler les innovations au sein de l'administration publique<sup>419</sup>.

Par ailleurs, au cours des séminaires organisés au Cameroun ou à l'extérieur dans le cadre du CAFRAD, des hauts responsables de l'APC y ont toujours pris part. Le cas du séminaire régional sur la "Gouvernance", tenu à Accra au Ghana du 22 au 25 novembre 2004 pour soutenir les réformes et les actions liées à la performance de la Fonction Publique en Afrique. Le Cameroun fut représenté par L. B. Ngouo et J. Y. Djamen respectivement Secrétaire Permanent à la Réforme Administrative et Conseiller Technique n°1 au MINFOPRA<sup>420404</sup>. Cette dynamique de coopération amène le Cameroun à accueillir un séminaire du CAFRAD en 2008 sur la résolution des conflits au des Administrations Publiques africaines<sup>421</sup>.

#### c) L'OFPA

De tous les acteurs internationaux de coopération qui sont souvent intervenus dans le cadre la modernisation de l'APC, l'OFPA, créé en 1991 à Cotonou, est l'organisme de veille en matière de respect de la gouvernance, de la démocratie, de l'État de droit, de la modernisation de l'Administration dans le respect de la souveraineté des Etats. Ses missions portant sur l'état des Fonctions Publiques Africaines, font d'elle une banque de données et des fonds documentaires, ainsi que d'identification des problèmes communs pour des solutions adaptées et harmonisées<sup>422</sup>.

Bien que cet observatoire ait toujours contribué à la mise en œuvre de divers programmes et projets de réformes de modernisation de l'APC, la présence d'organisations internationales en son sein<sup>423</sup> était perçue comme des facteurs bloquants de son efficacité, en

---

<sup>419</sup>Actes du séminaire, pp.20-24.

<sup>420</sup>Ibid., pp.20-24.

<sup>421</sup>Ibid.

<sup>422</sup>Rapport Général du Séminaire sur la Gestion du Changement et la Planification Stratégique dans le Secteur Public avec l'Accent sur la Réforme Administrative et la Nouvelle Gouvernance Cotonou, Bénin, 23-27 Septembre 2002.

<sup>423</sup>Ce sont notamment l'OIF, les Nations Unies, la BM, la Commission des Communautés Européennes, et des pays comme la Suisse, le Canada et la France. Cf. "Rapport Général du Séminaire sur la Gestion du Changement

plus de la faible adhésion des autres pays africains. Parti de 23 pays africains à sa création en 1991, l'OFPA comptait seulement 26 pays africains en 2012<sup>424</sup>.

#### d) L'ENAP

Cette école internationale d'administration publique du Québec au Canada, est intervenue dans la modernisation de l'APC à travers l'ACDI, les PCBF et les BRCI offertes aux pays membres de la Francophonie admissibles à l'Aide Publique au Développement (APD)<sup>425</sup>. Ainsi, en 1986, l'ENAP à travers l'ACDI a apporté un appui technique et financier pour la création de l'ISMP. Plus tard, des protocoles de coopération ont été signés en 1992 et en 1998, en vue de la participation de l'ISMP à la didacthèque internationale en management public. Cette forme de coopération internationale décentralisée par anticipation, a offert diverses formations intensives de courte durée aux agents publics de l'APC, ainsi qu'à d'autres cadres de la sous-région Afrique centrale. Dès 2008, à travers l'ENAP, l'APC disposait également d'un large éventail de choix d'un modèle de décentralisation mieux adapté à ses réalités socio-culturelles et économiques locales, à partir de ceux proposés par l'APC et l'APF.

Bien que les lois n° 2004/017 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation et N°2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux Communes, instruisaient le transfert des fonctions, des pouvoirs et des responsabilités aux Régions et Communes, et les décisions dans la perspective canadienne, se prenant de façon relativement indépendante de l'organe central<sup>426</sup>, les débuts de la coopération décentralisée présageaient ici, de profondes limites à partir de l'interprétation des textes et leur application. Jusqu'en 2012, non seulement les Chefs des Exécutifs municipaux n'avaient pas accès à "SIMBA", nouveau logiciel d'opérationnalisation du budget-programme auquel ils étaient pourtant astreints pour préparer leur budget, la nomenclature budgétaire qui avait aussi changé, ne faisait toujours pas mention du budget-programme !

---

et la Planification Stratégique dans le Secteur Public avec l'Accent sur la Réforme Administrative et la Nouvelle Gouvernance Cotonou", Bénin, 23-27 Septembre 2002.

<sup>424</sup> Il s'agit particulièrement de l'Angola, du Bénin, du Burkina Faso, du Burundi, du Cameroun, du Cap-Vert, de la Centrafrique, des Iles Comores, du Congo, de la Côte-d'Ivoire, de Djibouti, du Gabon, de la Gambie, de la Guinée Bissau, de la Guinée Conakry, de la Guinée Equatoriale, de Madagascar, du Mali, de la Mauritanie, du Mozambique, du Niger, du Rwanda, de Sao Tome et Principe, du Sénégal, du Tchad et Togo. Cf. [www.ofpa.gov.cm](http://www.ofpa.gov.cm), 2013 consulté le 24 mars 2014.

<sup>425</sup> P. Mofo., Rapport de fin de stage effectué du 14 août 2011 au 30 juin 2012 à l'ENAP de Québec au Canada, Yaoundé, SPRA, 2012, pp. 8-9.

<sup>426</sup> J. Mercier., *L'Administration publique. De l'Ecole classique au nouveau management public*, Presses de l'Université de Laval, 2002, pp. 68-70.

#### e) L'ENA

Créée en 1945, l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) a pour mission de rendre équitable l'accès à la haute fonction publique de l'État en France. Au cours de l'évolution du processus de modernisation de l'APC, cette école, a joué un rôle déterminant dans la création de l'ENAM au Cameroun à travers la coopération technique. Par la suite et tout comme l'ENA, l'ENAM, depuis 1962 et même bien avant cette date, va assurer la sélection et la formation initiale et continue de hauts fonctionnaires nationaux et sous-régionaux, ainsi qu'un accès aux postes de responsabilité à ses anciens élèves. Au cours des trois générations de réformes de modernisation de l'APC, l'ENAM est l'institution attitrée de formation et de mise à la disposition du commandement de cadres administratifs pour assumer les fonctions de Préfets, Sous-préfets et Gouverneurs sur l'étendue du territoire. Il en est de même pour les chefs de départements ministériels dont l'essentiel est issu de cette école prestigieuse<sup>427</sup>.

À l'aube de 2010, l'ENA a formé sur la base d'un programme identique, plus de 2.000 élèves étrangers originaires d'une centaine de pays parmi lesquels des étudiants et des agents publics camerounais qui ont souvent pris part aux deux types de cycles internationaux offerts par cette institution. À côté de cette coopération technique et professionnelle, se trouve également la coopération administrative, développée dans le cadre général des accords de coopération binationaux avec des pays du Maghreb, la Chine, la Pologne, la Thaïlande ou encore la Syrie, afin de permettre le transfert d'ingénierie des formations au management public et à la gestion administrative. Ainsi, dès 2002, l'ENA à travers une cellule multilatérale créée au cours de la même année, a entrepris de gérer les financements des bailleurs de fond internationaux et de fournir l'expertise nécessaire au développement des administrations publiques et de soutenir les réformes institutionnelles de l'État au Cameroun à côté de plusieurs autres pays au niveau de développement identique<sup>428</sup>.

#### d) L'ACBF

Cette Fondation Africaine pour le Développement des Capacités, basée à Harare, Zimbabwe, est une organisation indépendante établie en 1991 grâce à la contribution de trois institutions multilatérales, à savoir la BAD, la BM et le PNUD, des gouvernements africains et des partenaires bilatéraux. En 2000, le Partenariat pour le Développement des Capacités ou

<sup>427</sup> Cf. [www.ena.gov.cm](http://www.ena.gov.cm), 2013, consulté le 24 mars 2014.

<sup>428</sup> On cite à cet effet, les pays comme l'Algérie, l'Azerbaïdjan, le Brésil, la Bulgarie, la Chine, Djibouti, le Maroc, le Panama, la République dominicaine, la Roumanie, la Russie, la Tunisie, l'Ukraine, le Viêtnam, etc.

Partnership for Capacity Building in Africa-PACT en Afrique, initiative des Gouverneurs africains de la BM, a été intégré à la Fondation<sup>429</sup>. La coopération entre l'ACBF et l'APC s'inscrit aussi bien dans la durée que dans le cadre général du renforcement des capacités techniques, institutionnelles et managériales des agents publics, de la société civile, du secteur privé, des institutions de recherches et de formation et des organisations régionales africaines<sup>430</sup>.

Sur le bilan des activités de cette fondation au Cameroun, plusieurs de ses secteurs d'intervention ont été identifiés. Ainsi, entre 2000 et 2012, l'ACBF est intervenue pour le compte de l'APC dans la gestion et l'analyse des politiques économiques, les projets d'amélioration de la gestion financière, les techniques de contrôle des dépenses publiques et de reddition de compte, le renforcement du suivi des statistiques nationales, le renforcement des capacités des agents publics dans la gestion des ressources humaines et matérielles au sein des structures de contrôle de la gestion des finances publiques, l'amélioration des stratégies de communication et d'information du secteur privé, ainsi que d'encadrement de la société civile. L'analyse des résultats de cette coopération a laissé transparaître un certain dynamisme du fait de la diversité des domaines d'intervention sus-évoqués.

Suite à la promulgation de la loi portant Régime financier de l'État en 2007, le Cameroun, grâce à l'appui financier de l'ACBF, a pu poursuivre les réformes de modernisation de la gestion des finances publiques et de la gouvernance par le renforcement des capacités techniques et managériales de ses structures de contrôle<sup>431</sup>. C'est le cas de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême et de la Commission Nationale Anti-Corruption entre 2008 et 2009 à travers des séminaires de formation et des voyages d'études et quatre principaux programmes<sup>432</sup>. Face aux nombreux problèmes de lisibilité, d'harmonisation, de déficit financier et d'appropriation des diverses actions de ces programmes qui, parfois se chevauchaient à défaut de susciter des doublons dans les dépenses, Atanga Bikoe, président du Comité Technique de Suivi des Structures Economiques (CTSSE) au MINEPAT et coordonnateur du Programme CASC au cours de la période, faisait observer l'immensité et la multiplicité desdits programmes, le risque

---

<sup>429</sup> Cf. [www.acbf-pact.org](http://www.acbf-pact.org) consulté les 11 et 12 juin 2013.

<sup>430</sup> *Ibid.*

<sup>431</sup> Rapport d'activité trimestriel du Programme de Renforcement des Capacités des Structures de Contrôle du Cameroun (CASC), janvier-mars 2008, Yaoundé, Archives du MINEPAT, CTS, 2008, p.4.

<sup>432</sup> Le projet de renforcement des capacités des structures de contrôle, le projet de renforcement des capacités en matière de transparence et de contrôle (PRCTC), le programme d'amélioration de la gouvernance et la transparence dans les finances publiques (PAGT/FP) financé par l'UE, et le programme d'appui aux réformes de modernisation de l'APC en matière de gouvernance sous financement de la BAD qui avait démarré en 2006. <sup>418</sup>

de déficit en ressources financières pour leur exécution et appelait à la vigilance des décideurs<sup>433</sup>.

### 3- Les partenaires économiques et financiers

Il s'agit ici de l'UE, la BM, l'AFD, la BAD, la BIRD et le FMI.

#### a) L'Union Européenne (UE)

Selon une évaluation faite dans neuf secteurs pour la période de 2007 à 2012 et rendue publique le 04 février 2014 à Yaoundé par Charlotte Vaillant, chef de l'équipe d'experts de l'UE, "les interventions de l'UE dans le domaine de l'aide au développement sont estimées à près de 200 milliards de FCFA. Elle se classe ainsi au quatrième rang des partenaires au développement après la France, l'Allemagne et la Banque Mondiale"<sup>434</sup>. Bien que des limites ont été révélées dans ses appuis octroyés dans le processus de réformes en cours, l'UE a tout de même permis d'améliorer les conditions de vie des populations carcérales au Cameroun. Hormis cette assistance judiciaire relevée, elle a œuvré "à la mise en place par les pouvoirs publics d'une approche par budget-programme en matière de gestion des finances publiques, en plus du renforcement des capacités de la Chambre des Comptes"<sup>435</sup>, ainsi qu'à l'amélioration de la participation des organisations de la société civile au dialogue sur les politiques publiques<sup>436</sup>.

Les interventions de l'UE font observer un bilan presque négatif en matière d'appui aux réformes de modernisation par rapport aux autres secteurs d'activités. Bien que les programmes de l'UE au Cameroun soient alignés aux priorités du pays, les engagements vers une gestion harmonisée de l'aide pris dans le cadre de la Déclaration de Paris ont tardé à se matérialiser"<sup>437</sup>.

Pourtant, dans le cadre de la mise en œuvre des actions retenues par la Cellule Technique de Mise en Œuvre de la Matrice des Mesures de l'UE (CTM/UE) en appui à la réforme de la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde et SIGIPES, les procédures de dépenses de l'UE prévoyaient qu'après l'édition des guides, devrait suivre le renforcement

---

<sup>433</sup>Rapport d'activité trimestriel du Programme de Renforcement des Capacités des Structures de Contrôle du Cameroun (CASC), janvier-mars 2008, Yaoundé, Archives du MINEPAT, CTS, 2008, pp.4-5.

<sup>434</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°10524/6723, 2014, p.9.

<sup>435</sup>*Ibid.*

<sup>436</sup>*Ibid.*

<sup>437</sup>*Ibid.*



des capacités des acteurs de la réforme à travers notamment les trois séminaires ci-après évalués à un coût total de 30.200.000 F CFA :

- le séminaire de formation des utilisateurs de SIGIPES au "métier de gestion des carrières" (19.700.000 F CFA) ;
- le séminaire de renforcement des capacités des informaticiens des Cellules SIGIPES de certaines administrations tenu du 03 au 07 octobre 2005 à Yaoundé ( 6.000.000 F CFA) ;
- le séminaire de sensibilisation des gestionnaires des ressources humaines sur le management de la "sécurité de la réforme de SIGIPES " (4.500.000 F CFA)<sup>438</sup>.

#### **b) La Banque Mondiale (BM)**

En revisitant l'histoire de la coopération entre la BM et l'APC dans le cadre de sa modernisation, l'on s'aperçoit que celle-ci est vieille de plusieurs décennies et fondée sur diverses raisons. Dans sa quête de financements pour la mise en œuvre de ses projets de réformes administratives, l'APC a bénéficié d'importants prêts concessionnels et dons divers de la part de cette institution financière internationale à travers la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD). Comme projet ayant été implémenté avec le concours de ce financement, figure le projet de la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde et l'installation du SIGIPES, son socle informatique, le Programme National de Gouvernance et de la Lutte contre la Corruption ainsi que celui de modernisation de la gestion des finances publiques<sup>439</sup>.

Un examen minutieux de l'intervention de la BM dans l'APC par le canal de la BIRD, une institution financière fondée en 1944 dans le contexte de Guerre Mondiale et surtout celui de Guerre Froide qui s'en est suivi, montre en substance que l'intérêt des bailleurs de fonds agissant au sein de la BM n'était pas un fait du hasard. L'idée d'intervenir au Cameroun, nouveau territoire pro-capitaliste conjointement contrôlé par la France et la Grande Bretagne, s'est plutôt révélée fondée sur le souci de vouloir stopper le développement de politiques visant à empêcher à ces pays d'accéder à une indépendance économique<sup>440</sup> par le truchement de l'aide communiste qu'autre chose, d'où l'intervention de la BM à travers des fondations telles que : l'ACBF, le CASC ou encore le CAFRAD dans le cadre du soutien aux administrations des pays

<sup>438</sup>Rapport d'activité trimestriel du Programme de Renforcement des Capacités des Structures de Contrôle du Cameroun (CASC), janvier-mars 2008, Yaoundé, Archives du MINEPAT, CTS, 2008, pp.5-6.

<sup>439</sup> Il s'agit ici de crédits à faibles taux d'intérêt accordés via le guichet de l'Association Internationale de Développement (IDA). Cf. *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°10481/6682, 2013, p. 12.

<sup>440</sup>*Africa International*, n°416 /417 de Janvier-Février 2008, p.39.

en voie de développement, suite à l'augmentation exponentielle de la dette des crises pétrolières de 1968 et 1973<sup>441</sup>.

En feignant d'ignorer l'apport de la théorie systémique et de l'approche dialectique d'analyse, les observateurs ont plutôt vu d'un mauvais œil l'apport de la BM. Pour eux, cette crise de la dette, a vu les PAS imposés à l'APC comme partout en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud-Est avec des effets difficilement visibles sur le bien-être des populations et dans la croissance économique escomptée, période des plus difficiles traversée par les agents publics et les populations en général<sup>442</sup>. Pourtant, si l'on en croit d'autres analyses, on était loin du pessimisme par rapport à l'accompagnement de la BM à la modernisation de l'APC. En témoignent les recommandations sur la réforme relative au SIGIPES qui parlaient de revoir :

- la stratégie de déploiement et de consolidation de la réforme dans les sites ;
- le management de la sécurité de SIGIPES et son déploiement dans 24 administrations à l'horizon décembre 2007 ;
- le rôle du Secrétaire Général dans la mise en œuvre des chantiers de réformes<sup>443</sup>.

#### e) L'AFD

Cet organisme intervient depuis 1946, date de sa création, dans la coopération économique et sociale franco-camerounaise à travers des projets cofinancés. À l'analyse des facteurs qui ont été à l'origine de sa création et surtout de par son positionnement dans le dispositif institutionnel<sup>444</sup> d'aide publique française aux pays sous-développés et (Afrique subsaharienne), la priorité a pendant plusieurs années été plutôt accordée au développement de l'économie de la métropole à partir de la périphérie qu'aux questions de modernisation posées par les administrations publiques de ces pays. Malgré le fait qu'elles soient considérées comme instruments d'impulsion et de pilotage des réformes engagées dans ce secteur. Pour le chercheur, il est question de voir si les fondements de l'hypothèse d'une telle controverse pouvaient-ils être établis avec le cas de l'APC ?

<sup>441</sup>Cette dette est multipliée par 12 entre 1968 et 1980. Cf. *Africa International*, N°416 /417 de Janvier-Février 2008, p.39.

<sup>442</sup>Bitty Charles, 52 ans, ancien délégué départemental du MINEE du Djérem, entretien du 11 février 2003 à Tibati.

<sup>443</sup>Cf. *Actes du séminaire – atelier des Secrétaires Généraux des ministères* tenu du 1<sup>er</sup> au 2 février 2006 à Yaoundé, Archives du MINFOPRA, consultées les 24 et 25 mai 2014.

<sup>444</sup>D'une façon générale, nous pouvons dire que l'AFD est respectivement placée sous la tutelle du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, (MINEFE), du ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE), du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration (MIOMCT).

À l'analyse du statut et des missions confiées à l'AFD à sa création et à l'examen de quelques rapports d'activités ainsi qu'aux critiques formulées à son encontre, la coopération avec l'APC par rapport à ses projets de modernisation, cette controverse peut bien être établie. De par son mode de financement et surtout son actionnariat dans plusieurs sociétés immobilières telles que : SIMAR en Martinique, SIC en Nouvelle-Calédonie, SIG en Guadeloupe, SIDR à la Réunion, SIGUY et SIMKO en Guyane et SIM à Mayotte<sup>445</sup>, cette institution n'est pas une banque destinée à financer des projets de modernisation des administrations publiques, mais plutôt des projets de développement social-économique. Assurer essentiellement une offre publique de référence sous forme de crédit et de promotion du logement social comme cela a été le cas à travers ses neuf agences implantées dans la France d'Outre-Mer<sup>446</sup> pendant plusieurs années, le respect de cette principale mission d'intérêt général qui lui avait été assignée à sa création, n'a pas jusque-là permis à l'AFD d'intégrer les questions de modernisation de l'APC.

En outre, en agissant sous le double statut d'établissement public industriel et commercial et en tant qu'institution financière spécialisée relevant de la loi bancaire et de la trésorerie française, l'obligation de conjuguer tant les fonctions de développement et d'agence bancaire vouée premièrement à la production des intérêts et autres bénéfices selon la vocation classique des établissements bancaires, lui impose le financement de l'économie et le soutien aux collectivités publiques et associations locales de développement à travers des mécanismes bien implémentés d'Outre-Mer et en Afrique subsaharienne<sup>447</sup>.

Malgré sa forte orientation vers les activités économiques et de développement social, les OMD lui ont permis de se préoccuper également de la formation et du renforcement des capacités à travers l'éducation et la promotion de la recherche. C'est dans ce cadre qu'on aperçoit l'intérêt de cette Agence pour l'APC bien que celui-ci soit indirect. Dès lors, depuis 1996, elle a souvent contribué au rajeunissement et à la relève des effectifs de l'APC, justifiés par la présence d'une antenne du CEFEB, institut de formation de l'AFD au Cameroun. Basé à Marseille, cet organe a souvent contribué au renforcement des capacités des chercheurs et enseignants des Universités d'Etat du Cameroun. Ainsi, en 2008, le CEFEB a assuré au total 10

<sup>445</sup>D'après un rapport de l'AFD, 2013, consulté sur le Cf. <http://www.afd.cm>, consulté le 26 janvier 2014.

<sup>446</sup>Il s'agit précisément de la Guadeloupe (Pointe-à-Pitre), la Guyane (Cayenne), la Martinique (Fort-de-France), la Mayotte (Mamoudzou), la Nouvelle-Calédonie (Nouméa), la Réunion (Saint-Denis), Saint-Pierre-et-MiQuelon (Saint-Pierre), Tahiti (Papeete), Wallis-et-Futuna (Mata-Utu), d'après le rapport de l'AFD, 2013, consulté sur <http://www.afd.cm>, consulté le 26 janvier 2014.

<sup>447</sup>*Ibid.*

600 jours de formation au profit de plus de 1 500 auditeurs des pays africains parmi lesquels des jeunes camerounais<sup>448</sup>.

En dépit de ce nouvel intérêt pour l'APC par la formation et le renforcement des capacités ainsi que la recherche universitaire, l'AFD a fait face à de vives critiques. En 2007, des observateurs ont remis en cause<sup>449</sup> le fait qu'elle ait davantage été focalisée dans les secteurs économiques et sociaux au Cameroun comme l'eau et l'énergie, l'éducation, la santé, le commerce, la formation et la recherche universitaire au détriment des réformes pures de la modernisation de l'APC : cas de la COMIFAC<sup>450</sup> dont les procédures de contrôle de la gestion des fonds alloués sous formes de dons, de prêts ou d'aide aux associations et organismes nationaux locaux bénéficiaires, l'ont montré à souhait. Cette politique de recherche de profit et d'intérêt prioritaire de la métropole a d'ailleurs été dénoncée par la CONAC à travers son rapport d'activités en 2012 et a davantage attesté des griefs sus-évoqués à l'encontre de l'AFD. Une des deux sociétés contrôlées, notamment la SODECOTON, en activités avec l'AFD a été soupçonnée de fraudes et de détournement de plus de 113 milliards de FCFA entre 2002 et 2011<sup>451</sup>.

#### **d) La BAD**

La première intervention de la Banque Africaine de Développement (BAD) au Cameroun remonte en 1972. En 2002, un premier bilan de cette coopération a fait état d'un taux de décaissement de 63% pour 47 opérations dont 14 étaient en cours<sup>452</sup> de réalisation en 2002. Dans le montant total des engagements en 2002 qui se chiffrent alors à 828 millions de dollars, dont 565 millions de dollars de la BAD et 263 millions de l'AFD, les préoccupations de modernisation de l'APC n'y figurent pas<sup>453</sup>. Bien que la BAD ait été sollicitée depuis 2001 pour un appui à l'exécution du plan d'actions du PNG sous forme de don d'un montant total de 3.180.000 d'unités de compte équivalents à 2,5 milliards de FCFA, certaines activités n'ont démarré qu'en 2006. C'est le cas du SPRA dont la composante, répartie en trois volets, avait été appuyée pour un montant de 499.500.000 FCFA courant 2006<sup>454</sup>. À l'analyse, le décalage

<sup>448</sup> Voir <http://www.afd.cm>, consulté le 26 janvier 2014.

<sup>449</sup> *Ibid.*

<sup>450</sup> *Ibid.*

<sup>451</sup> Rapport de l'AFD, Cf. <http://www.afd.cm>, consulté les 26 et 27 janvier 2014.

<sup>452</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 7640/3929 du 17 juillet 2002, p.9.

<sup>453</sup> *Ibid.*

<sup>454</sup> Selon le rapport d'activités du Programme CASC de la même année, ces trois volets étaient : le renforcement des capacités des ressources humaines du SPRA, l'acquisition d'équipements informatiques et de la mise en place d'un réseau informatique et la mise en œuvre du plan IEC (Information, Education, Communication) des activités du SPRA Cf. Rapport d'activités du CASC, Yaoundé, CTS, MINEPAT, décembre 2006, pp. 12-13.

entre 2001 et 2006 est révélateur d'une preuve préoccupante pour le chercheur. En effet, au départ de sa coopération avec l'APC, la BAD a toujours accordé la priorité aux projets d'infrastructure et des secteurs de l'agriculture, de l'énergie, de l'eau et de l'assainissement. Entre 1972 et 1980, elle octroie sous formes de prêts et de dons, pas moins de 2,5 Milliards de dollars, soit environ 1.436 Milliards de Frs CFA<sup>455</sup>.

Entre 2001, date de déblocage des premiers financements par la BAD pour accompagner la réalisation du PNG, et 2006, année des débuts d'utilisation de ces fonds comme le montre le volet qui concernait le SPRA, le souci de clarifier le retard observé s'est imposé au chercheur, tout comme les causes du décalage observé dans l'utilisation des fonds pourtant disponibles dans les guichets du partenaire.

De plus, si l'on considère le dispositif de suivi assorti des chronogrammes mis en place pour ce qui est des activités du SPRA dans le PNG, l'hypothèse d'un doute sur la volonté des acteurs endogènes à moderniser efficacement l'APC avec la coopération internationale s'est révélée persistante et justifiée. Bien que tous les documents aient été transmis au Coordonnateur du PNG avec copie au MINEFI et à la CEP dans une correspondance adressée au Ministre de l'Economie et des Finances en date 28 mars 2005, mentionne le rapport, assorti des actions retenues, l'accord pour réaliser ces activités était toujours attendu jusqu'en fin mars 2008<sup>456</sup>.

Au niveau actuel de la recherche, les causes de ce retard sont connues et peuvent être suggérées. Pour certains acteurs, malgré le fait que le montant des fonds de contrepartie de l'État ait déjà été fixé à 4.800.000F CFA, l'une des principales difficultés est venue du temps relativement long qui avait été mis à identifier la ligne budgétaire du MINFOPRA qui devait supporter cette dépense de contrepartie destinée à la maintenance des équipements informatiques prévue dans le projet. À cette lenteur s'ajoute l'indisponibilité des fonds dédiés au trésor public. À l'analyse des raisons avancées par les autres observateurs, les choses semblent avoir été plus compliquées que cela<sup>457</sup>. En effet, entre la recherche des solutions sur la question du recrutement préalable de l'expert qui devait assurer les formations programmées dans le cadre du renforcement des ressources et des capacités techniques des cadres du SPRA à travers ces financements de la BAD, et l'abandon de cette option par la suite, plusieurs mois

---

<sup>455</sup>*Anthologie*, pp. 1859-1867.

<sup>456</sup>Rapport d'activité trimestriel, pp. 12-13.

<sup>457</sup>*Ibid.*

avaient été perdus inutilement<sup>458</sup>, remettant sur la table la question de lenteur des procédures qui avait cours jusque-là au sein de l'APC ; ce qui ne lui garantissait alors aucun caractère de modernité<sup>459</sup>.

Pourtant, pour renforcer les capacités techniques des personnels du SPRA, l'expertise locale était disponible. En dehors des centres de formation publics et des cabinets privés dont la liste restreinte avait d'ailleurs été transmises plus tôt à la BAD, des observateurs se demandaient pour avoir mis tant de temps pour revenir finalement à l'option du recrutement d'un expert local ? Tout compte fait, c'est l'ISMP qui avait été choisi pour former la première vague des personnels techniques du SPRA et le cabinet Paness Conseil pour la deuxième vague de CAO<sup>460</sup>.

**Tableau n°3 : Synthèse des actions ayant bénéficié de l'apport de la BAD dès 2001 dans le cadre de la modernisation du SPRA.**

VOLET	ACTIONS	ECHEANCE/DEBUT D'EXECUTION
Renforcement des capacités des ressources humaines du SPRA	Recrutement d'un expert en formation	01/08/2005
	Formation des COA en techniques d'organisation et de management des réformes	18/04/2005
	Formation des COA en principes et mécanismes d'élaboration des normes et de codification des procédures	
	Séminaire d'Initiation et de Présélection en Organisation et Méthodes (SIPOM)	
	Perfectionnement des Conseillers-Assistants et des Conseillers en Organisation Administrative (COA)	
	Formation en gestion des projets	
	Formation en informatique appliquée à la réforme.	
Informatisation du SPRA	Acquisition du matériel informatique	31/05/2005
	Installation du réseau	

<sup>458</sup>D'après Kwanga Flobert, 60 ans, ancien Chef de la Division des Administrations Techniques au SPRA à la retraite, entretien du 23 mai 2009 à Yaoundé.

<sup>459</sup>Idem.

<sup>460</sup>Idem.

	Acquisition de logiciels : bureautique (Microsoft Office 2000 Premium, Microsoft Office 2000 Standard) ; gestion des documents et archivage ; gestion du courrier ; gestion des connaissances (Microsoft Knowledge Management) ; mise en œuvre d'un site Internet www.spra.gov.cm	30/03/2005
	Formation des utilisateurs des logiciels achetés.	
Mise en œuvre du plan IEC	Réalisation d'une étude sur le degré de satisfaction des usagers de l'Administration Publique	01/08/2005
	Conception et publication d'un guide de l'utilisateur pour les différentes prestations de service destinées au citoyen /usagers	18/04/2005
	Organisation de séminaires de sensibilisation des hauts responsables sur les réformes en cours dans l'administration	18/04/2005
	Participation à des séminaires de développement des habiletés à implanter les réformes	

Source : "Synthèses du rapport d'activités du CASC", Yaoundé, CTS, MINEPAT, décembre 2006, pp. 20-23.

Au regard du tableau n°3 ci-dessus, les préoccupations de modernisation de l'APC par les financements de la BAD disponibles en 2001, ont commencé à prendre corps au cours de la deuxième phase de coopération. Cette phase est caractérisée par la participation de cette institution à l'adoption des documents de stratégie pour le développement, à savoir le DSP, le DSRP en 2009 et le DSCE en 2010. Ces documents ont été considérés comme des socles d'impulsion et d'encadrement des réformes économiques jusque-là marquées par une lente évolution. D'après les décideurs, la lenteur à trouver un expert pour les formations sus-évoquées était plutôt due au temps mis dans l'attente de la non-objection préalable de la BAD conformément à la procédure. Généralement, celle-ci tardait à venir bien qu'elle fut capitale pour toute exécution de projets de réformes sous accompagnement de la BAD<sup>461</sup>.

Par ailleurs, d'autres observateurs sont allés plus loin en relevant le fait que les experts camerounais avaient, au cours des travaux marquant la visite au Cameroun de M. Olabisi Ogunjobi, alors vice-président chargé des Opérations Centre-Ouest de la BAD tenus le 16 juillet 2002 à Yaoundé<sup>462</sup>, amené les décideurs de l'APC à pointer un doigt accusateur au Groupe de

<sup>461</sup>D'après Kwanga Flobert, 60 ans, ancien Chef de la division des Administrations Techniques au SPRA à la retraite, entretien du 23 mai 2009 à Yaoundé.

<sup>462</sup>Parmi ces membres, on peut citer : le Pr. Henri Hogbe Nlend, le Pr. Jean Marie Gankou, le Pr. Dieudonné Oyono, Jacques Yves Mbelle Ndoe, Jérôme Obi Eta, Claude Joseph Mbafou, Urbain Olangena Awono, Shey Jones Yembe, respectivement Ministre de la Recherche Scientifique et Technique, Ministre Délégué à l'Economie et aux Finances chargé du Plan de Stabilisation et de la Relance Economique, Coordonnateur du Programme National de Gouvernance, Ministre de l'Eau et de l'Energie, Ministre des Travaux Publics, Ministre de la Ville,

la BAD suite à la suppression de son antenne régionale au Cameroun. Ces rapports quelque peu tendus auraient par conséquent pesé dans les procédures d'octroi des financements sus-évoqués au profit du SPRA. Pour le chercheur, ces accusations mutuelles pouvaient être une preuve suffisante de responsabilité partagée à partir des réformes du tableau ci-dessus et dont l'implémentation dépendait pourtant d'une bonne synergie d'action au-delà des financements conjoints sollicités.

Conscients de cette responsabilité partagée, les deux partenaires définissent une nouvelle plate-forme de coopération en 2002. Un accent est cette fois mis sur les réformes tendant à éliminer toute forme de rigidités et de lenteurs au sein de l'APC. De l'analyse des nouvelles orientations adoptées, il ressort que les projets de réformes de modernisation de l'APC financés aux plans économique, social et administratif par la BAD ne devaient démarrer cette fois qu'à partir de 2010. Malgré ce chronogramme, le début d'implémentation des projets visés n'est survenu qu'au crépuscule de 2012<sup>463</sup>. La synthèse de ces projets financés par la BAD est présentée dans le tableau n°4 ci-après.

**Tableau n°4 : Synthèse des projets de modernisation de l'APC ayant bénéficié de l'apport de la BAD entre 2010 et 2012**

DOMAINES D'INTERVENTION	INTITULE DU PROJET	OBJECTIFS/ACTIVITES
Economique et finances publiques	Assainissement de la gestion des finances publiques du Cameroun	Mise en œuvre des documents de stratégies de développement élaborés
		Finalisation et la mise en œuvre du plan de modernisation des finances publiques
		Généralisation des CDMT et l'IITIE
		Amélioration du niveau d'exécution des dépenses publiques financées par l'extérieur
		Soutien à la politique de privatisation qui permettait d'éviter l'accumulation des subventions de l'État

Ministre de la Santé Publique, Secrétaire d'Etat aux Investissements Publics et à l'Aménagement du Territoire, etc. Cf. *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 7640/3929, 2002, p.9.

<sup>463</sup>*Ibid.*



		renforcement de la discipline dans la gestion budgétaire par le respect par le Gouvernement des pré-requis qui conditionnent l'octroi de nouveaux appuis financiers
Gestion des ressources	Renforcement de la transparence et de la responsabilisation au sein des structures administratives	Appui à la lutte contre la corruption par l'amélioration de la gestion des finances publiques et du système de mobilisation des recettes
	Soutien à l'accroissement des recettes de l'État	Mise en place des outils indispensables à un meilleur recouvrement et à un élargissement de l'assiette fiscale
	Amélioration de l'efficacité de la dépense publique par la gestion axée sur les résultats	Transfert des outils de cadrage macroéconomique et macro-financier ainsi que de gestion des dépenses publiques
		Mise en place des outils et des principes de programmation des dépenses publiques à travers les CDMT, le budget-programme
		Mise en œuvre des règles de procédure et pratiques de gestion plus transparente et efficaces en matière de passation des marchés
Renforcement du contrôle des dépenses publiques et la lutte contre la corruption		
	Appui au Programme National de Gouvernance	Formation et renforcement des capacités des ressources humaines des structures de contrôle de gestion (CONSUPE, CONAC, ANIF, SPRA, MINJUSTICE, MINPLAPDAT, etc)
	Amélioration de l'utilisation des NTIC au sein de l'administration publique	Accroissement des revenus des taxes sur les services liés aux NTIC
Climat social et des affaires	Amélioration de l'environnement des affaires du secteur privé	Renforcement du partenariat public - privé pour favoriser la qualité de l'investissement public
		Mise en œuvre du programme visant la réduction des barrières administratives dans l'investissement privé

	Renforcement de la solidité de la connectivité régionale et continentale	Mise en place d'un réseau de télécommunications à haute vitesse grâce aux câbles à fibres optiques
--	--	--

**Source** : Roger Dieudonné Mvogo, Synthèse des données de *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7640/3929, 2002, pp.8-9.

Consciente de l'importance de l'état de la gouvernance sein de l'APC, la BAD, grâce à son Fonds Africain de Développement (FAD) lui accorde un soutien financier de plus de 21,5 milliards de F CFA à travers un protocole d'accord signé le 15 février 2002<sup>464</sup>. Connu sous l'acronyme de PARG, ce nouveau programme mis en place était axé sur quatre priorités : l'amélioration de l'efficacité du système judiciaire, de l'efficacité de l'administration publique, de la gestion des finances publiques et l'intensification de la lutte contre la corruption<sup>465</sup>.

Pour s'assurer de l'efficacité de sa contribution dans les structures sus-visées, la BAD prit soins de les identifier, notamment le MINJUSTICE, le SPRA et les organes de contrôle des finances publiques comme le CONSUPE, la Chambre des comptes et la Commission des finances et du budget de l'Assemblée Nationale, l'ARMP, la CONAC et l'Observatoire de lutte contre la corruption<sup>466</sup>. Malgré cette réorientation de la BAD, le projet d'amélioration de la gouvernance au sein de l'APC démarre également avec grand retard. En plus du non-respect du chronogramme initialement arrêté et de la difficulté à réunir les fonds de contrepartie évalués à 1143 milliards de F CFA pour la seule période allant de 2006 à 2007, le déficit constaté, évalué à 51,1% hors transferts officiels pour un montant de 584 millions de F CFA<sup>467</sup>, ont été présentés comme les causes profondes de ce nouveau retard.

En définitive, l'on peut retenir sur ce cas de coopération BAD-Cameroun que la diversité des partenaires financiers n'a pas toujours été utile dans l'accélération des réformes de modernisation de l'APC. La présence du FMI et de la BM dont les engagements avaient été pris pour couvrir le gap manquant dans le financement du PARG entre 2006 et 2007 à hauteur de 510 milliards de F CFA et alléger en même temps les dettes contractées par l'APC aux mêmes fins, s'est plutôt révélé comme un autre facteur bloquant<sup>468</sup> à la sérénité attendue dans le démarrage des activités du PARG<sup>469</sup>. Alors que pour le Club de Paris, on évoquait les fonds

<sup>464</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 7640/3929, 2002, p.8.

<sup>465</sup>*Ibid.*

<sup>466</sup>*Ibid.*

<sup>467</sup>*Ibid.*

<sup>468</sup>Rapport d'activité trimestriel, Yaoundé, Archives du MINEPAT, CTS, 2008, p. 26.

<sup>469</sup>*Ibid.*, p. 27.

d'assistance IPPTE remboursables, à la BAD, l'on privilégiait les dons uniquement pour la composante du SPRA<sup>470</sup> qui malheureusement étaient difficilement mobilisables.

#### e) La BIRD

La Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD), dont les origines remontent à 1944, a effectivement débuté ses activités en 1946. Elle est à l'origine spécialisée dans le financement des projets d'infrastructure. Par la suite, dans les équipements pour les pays en développement qui en sont progressivement devenus les principaux bénéficiaires<sup>471</sup>. Cependant, avec la forte demande, ses activités sont davantage orientées vers d'autres secteurs du développement comme les infrastructures routières, la construction des centres hospitaliers, des écoles et la recherche technologique. Au Cameroun, elle est présente dans la mise en œuvre de certains projets de modernisation de son administration publique.

C'est le cas avec l'automatisation du Système douanier (SYDONIA). Celui-ci est introduit au Cameroun en 2005 pour garantir une meilleure traçabilité dans les opérations de dédouanement des marchandises. Pour un départ, six (06) sites pilotes dont l'aéroport de Yaoundé Nsimalen et le port de Douala<sup>472</sup> sont choisis au terme d'une convention signée en 2003 entre le Cameroun et la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CENUCED), un des démembrements de la BIRD.

#### f) Le Fonds Monétaire International (FMI)

La coopération entre le FMI et le Cameroun s'inscrit dans la stratégie d'approche participative de gestion des projets et des programmes de développement économique. Entre 1962 et 2012, l'intervention du FMI dans l'APC a surtout porté sur l'adoption et la mise en exécution des PAS pour juguler la crise économique et financière des années 1993 et 2005. À l'analyse de cette intervention, la réforme administrative demeurait "l'enfant pauvre". En 2006, le Cameroun est admis au rang de PPTE, suite à la bonne exécution du premier programme triennal 1997-2000 de réformes dites de seconde génération avec le FMI, axé essentiellement sur la réduction de la pauvreté et la promotion de la bonne gouvernance<sup>473</sup>. Ce statut lui permit de bénéficier d'une avance de crédit de 20 millions de dollars sur un montant total de 139

<sup>470</sup>Rapport d'activité trimestriel, Yaoundé, Archives du MINEPAT, CTS, 2008, p. 32.

<sup>471</sup> Cf. "Les Cahiers de la solidarité", p. 2. Cf. [www.crid.asso.fr](http://www.crid.asso.fr), consulté le 22 décembre 2014.

<sup>472</sup>MINFI Inside, Magazine du MINFI, n° 2, seconde édition, Juillet 2014, p.39.

<sup>473</sup>Cameroon Tribune, Quotidien national, n°7572/3861, 2002, p.4.

millions de dollars<sup>474</sup>. Cependant, tous ces appuis concernaient essentiellement les secteurs de production indispensables au remboursement rapide de la dette extérieure. En l'occurrence, l'accompagnement des réformes fiscale-douanières, la gestion des dépenses publiques et des réformes structurelles dans les secteurs pétroliers, des marchés publics, des transports, des forêts et de la faune, de la santé et des privatisations.

Bien qu'elles aient permis au Cameroun de maintenir un cadre macro-économique sain et propice à une croissance forte et durable<sup>475</sup>, avec la particularité d'impliquer les "pauvres pour plus d'efficacité dans la lutte contre la pauvreté"<sup>476</sup>, ces réformes évoluaient malheureusement en marge du processus de modernisation de l'APC. Qu'est-ce qui pouvait bien justifier ce contraste du moment où la même administration publique était considérée comme le centre d'impulsion des politiques publiques de développement ? - s'est interrogé le chercheur.

En somme, nous retenons que dans l'établissement des liens de coopération de l'APC en vue de sa modernisation, un vocabulaire particulier a été utilisé. C'est une coopération à caractère bilatéral et multilatéral. L'ambition de cette coopération était justement d'amener les agents publics à apporter une meilleure contribution à l'amélioration de la qualité du service de cette administration publique, tout en valorisant leur expertise. Dans le souci de faciliter l'intervention des experts internationaux, des commodités ont souvent été perçues.

Ce chapitre nous a également permis d'apprécier les raisons du renforcement du cadre institutionnel et réglementaire de la lutte contre la corruption avec la nomination des responsables de la CONAC dans l'espoir de lutter contre la pauvreté et améliorer la gouvernance grâce à l'appui des partenaires internationaux. En même temps, les effets de l'influence du libéralisme économique sur le déséquilibre des rapports entre les États. À travers l'exemple de la coopération entre l'APC et l'UE, le chapitre a montré que cette coopération est aussi marquée par la prédominance des intérêts des partenaires et les besoins des agents publics et des populations, d'après la théorie de l'évaluation des performances des organisations, étaient malheureusement relégués au second plan.

Au regard des objectifs et des fondements qui sous-tendaient cette coopération au départ, celle-ci présageait un avenir radieux. Mais, en poussant plus loin nos analyses, on s'est rendu

---

<sup>474</sup> Cf. *www.afd.cm* consulté le 25 avril 2013. Voir aussi *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7640/3929, 2002, p.9.

<sup>475</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7545/3834, 2002, p.3.

<sup>476</sup> *Ibid.*

aussitôt rendu compte que de ses caractères étaient perçus comme de véritables freins. Au lieu que la modernité recherchée introduise des ruptures palpables tant dans les édifices abritant les services publics que dans le fonctionnement de ceux-ci, la permanence et la persistance de certains phénomènes et dysfonctionnements étaient plutôt observés. Parmi ces phénomènes, l'on notait encore l'influence des trois puissances coloniales à travers l'action des premières élites politiques dans l'évolution de coopération de modernisation de l'APC. De même qu'une persistance des traces des réalisations coloniales dans le dispositif immobilier et architectural des structures administratives très souvent difficilement entretenues.

## PARTIE 2 : DES IDEOLOGIES ET DES LOGIQUES DEPLOYEES : UNE RESPONSABILITE PARTAGEE DES ACTEURS

À travers les sources, les documents disponibles et grâce à la critique des résultats de certains projets de réformes administratives pures ou structurantes, l'extraversion des idéologies véhiculées a eu un poids considérable dans l'évolution de la coopération internationale de modernisation de l'APC. Pour plusieurs observateurs, cette extraversion est un des facteurs responsables de la difficile appropriation des concepts, des nombreux dysfonctionnements et paradigmes observés dans les résultats des projets de modernisation, ainsi que des écarts relevés, d'où cette responsabilité partagée des acteurs.

Aussi, du fait des résultats mitigés et du non-respect des engagements de part et d'autre vis-à-vis des populations, usagers privilégiés du service public, le chapitre III de cette deuxième partie fait l'analyse des idéologies extraverties et des logiques déployées alors que le Chapitre IV montre la complexité conceptuelle de cette coopération à travers les nombreux dysfonctionnements et les paradigmes qui la sous-tendent.

## **CHAPITRE 3 : L'INFLUENCE DES IDEOLOGIES ET DES LOGIQUES DEPLOYEES**

Par définition, le terme logique vient de l'expression latine [lɔʒik]. Il renvoie à une étude scientifique consistant à déterminer la manière de raisonner, d'apprécier la suite des événements qui ont probablement permis aux chercheurs de prendre position sur un sujet donné<sup>477</sup>. Grâce au fonctionnalisme évoqué plus haut, nous sommes à même de bien comprendre l'influence des idéologies des acteurs de la coopération dans le processus de modernisation de l'APC, d'où la nécessité à identifier et examiner les stratégies mises en place pour les faire adopter. Ce fut le cas lors de l'établissement des relations culturelles, diplomatiques et économiques inter-états au cours des années 50 en Europe. Sur la base du caractère pacifique qu'elle prône au travers des idéologies de modernisation véhiculées par les États partenaires, à l'instar du libéralisme et l'idéalisme d'E. Kant<sup>478</sup> sur l'obligation de défense des droits individuels et la coopération volontaire entre les hommes, nous sommes à même de dire si cette théorie fonctionnaliste est toujours d'actualité.

Parmi ces facteurs et atouts autour desquels tournent ces logiques, figurent en bonne place la diversité des acteurs et des stratégies, les principes qui ont sous-tendu la gestion des performances et l'état de la gouvernance, ainsi que des objectifs poursuivis derrière chaque logique. Ces objectifs sont à la fois historiques, idéologiques et liés aux effets de l'environnement juridique et marqués par des flux nationaux et internationaux considérables sur l'économie et des finances publiques. Par conséquent, le présent chapitre analyse dans un premier temps les logiques des acteurs internationaux et dans un deuxième temps, celles des nationaux.

### **I- LES LOGIQUES DES ACTEURS INTERNATIONAUX**

Ces logiques ont été observées dans la manière des acteurs internationaux de s'impliquer dans les questions de modernisation de l'APC. Ensuite, à travers l'analyse des fondements politiques sur les mobiles de droit et d'éthique internationale. Puis, celle des

<sup>477</sup>A. Rey., *Le Robert micro, dictionnaire de la langue française*, Paris, 2006, p.776.

<sup>478</sup>E. Kant., *Critique de la raison pure*, 1<sup>ère</sup> Edition, Paris, PUF, 1781, pp. 145-201.

fondements diplomatiques sur les mobiles de droit et d'éthique internationale, à travers l'influence stratégiques de ces logiques internationales. Enfin, de par l'analyse des approches d'identification des dysfonctionnements de l'APC.

### **1- L'implication de la communauté internationale au Cameroun**

En reconnaissant avec A. Mbembe que les questions de l'implication de la communauté internationale dans les affaires africaines n'étaient pas nouvelles, deux faits majeurs sont remarquables<sup>479</sup>. Le premier est qu'il existe, s'agissant des pays d'Afrique subsaharienne, plusieurs logiques à la base de leur coopération avec les institutions internationales. Du fait de l'entrée de cette partie du continent dans un nouveau type de contacts avec l'extérieur à travers la colonisation, ces logiques, n'ont pas épargné le Cameroun qui a connu une triple colonisation. Les réformes de modernisation entreprises au sein de son administration publique, vont ainsi s'effectuer non loin des effets de ce passé colonial, savamment entretenus par les anciens maîtres<sup>480</sup>.

Le deuxième fait est l'indisponibilité des acteurs internationaux et les divergences d'opinions qui varient d'un partenaire à l'autre. Cette situation a été favorisée par la diplomatie ou politique étrangère du premier régime avec une part belle réservée aux puissances occidentales capitalistes. Par la suite, le même régime s'était ouvert progressivement aux pays de l'Europe de l'Est et d'Asie au terme de la confiance rétablie à l'intérieur avec l'UPC et ses soutiens internationaux. Une abondante littérature a ainsi fait état de cette variabilité ou instabilité dans les logiques des premiers acteurs de la modernisation de l'APC, vérifiables tant sur les plans politique, diplomatique et stratégique qu'économique et financier<sup>481</sup>.

### **2- Les fondements politiques sur les mobiles de droit et d'éthique internationale**

Sur le plan politique, les logiques de l'apport des institutions internationales financières, techniques et spécialisées dans les processus de modernisation des administrations publiques des PVD comme l'APC se fondent sur des mobiles de droit et d'éthique internationale. Elles ont parfois remis en question le droit à l'auto-détermination des

---

<sup>479</sup>A. Mbembe., "L'Afrique doit devenir son propre centre ", Paris, *Germinal*, n° 008, Janvier-Février 2011, p.2.

<sup>480</sup>Ibid.

<sup>481</sup>*Jeune Afrique Economique.*, n° 394, Février-Mars-Avril, 2014, pp.96-97. Voir aussi *Anthologie*, 1980, pp. 1749-1900 ; Guiffo., *Le Cameroun*, 2009, pp.417-430 ; Gaillard Philippe., *Le Cameroun*, Tome 2, Paris, L'Harmattan, 1989, pp.24-36 ; N. Mouelle Kombi., *La politique étrangère du Cameroun*, Paris, L'Harmattan, 1996, pp. 12-20 et A. T. Biloa Tang., *La politique étrangère du Cameroun à l'ère de la transition vers un nouvel ordre mondial (1990-2001), une analyse à travers le prisme des politiques publiques*, Thèse de doctorat de 3è cycle, Yaoundé, IRIC, 2002.



pays africains anciennement colonisés. Cette thèse est établie avec le cas de la coopération France-Afrique<sup>482</sup>.

En se référant aux clichés et stéréotypes découlant de l'incapacité des États-Nations postcoloniaux à s'autogouverner, le premier sommet Franco-Africain s'est attelé à "donner un nouvel élan à la relation entre la France et les pays africains de l'espace francophone"<sup>483</sup>. Bons nombres d'observateurs ont vu en cette préoccupation française des logiques stratégiques sous-tendus par des questions d'intérêt sécuritaire et économique partout où ceux-ci se trouvaient menacés. Par contre pour d'autres, les mobiles politiques sont plus à la base de cette coopération culturelle, scientifique et professionnelle, perçue comme les différents aspects de "devoirs moraux intérieurs et mandataires d'émanciper totalement et définitivement ces pays"<sup>484</sup>, malgré l'indépendance de ces pays.

Quelles qu'en soient les raisons, avec la France, la coopération pour la modernisation de l'APC était manifeste. En témoigne l'intervention de ses institutions de formation scientifique et professionnelles comme l'ENA de Paris et l'ancienne IESTO de Lyon qui ont respectivement contribué au renforcement des capacités de nombreux agents publics et surtout à la formation de la vague des premiers cadres techniques en organisation et méthodes du SCOM au Cameroun<sup>485</sup>.

Par ailleurs, l'application et le respect des principes de démocratie, de bonne gouvernance et l'élargissement des droits de l'Homme constituaient les autres conditionnalités politiques imposées aux administrations publiques africaines par les pays occidentaux contre l'aide financière. À l'analyse de ces conditionnalités et de leurs effets sur l'APC, cette coopération est loin d'être considérée comme un élan de solidarité. Les conditionnalités découlant du discours de la Baule<sup>486</sup> de F. Mitterrand en 1990 le montrent à souhait. Des mesures d'octroi d'aide très éprouvantes pour ces pays africains pourtant déjà si durement secoués par le poids de la dette et les mouvements de revendications ethno-linguistiques et politiques sur fond de multipartisme.

Dans un tel contexte, plusieurs réformes de modernisation de l'APC ont certes vu le jour, mais n'ont malheureusement pas été exécutés dans les délais impartis. Des projets et des

---

<sup>482</sup>Bilola Tang., *La politique*, Thèse de doctorat de 3<sup>e</sup> cycle, 2002. pp.96-97.

<sup>483</sup>*Jeune Afrique Economie.*, n° 394, février-mars-avril, 2014, pp.96-97.

<sup>484</sup>Mbembe., "L'Afrique", p.2.

<sup>485</sup>D'après Kwanga Flobert, 60 ans, ancien Chef de la Division des Administrations Techniques au SPRA à la retraite, entretien du 23 mai 2009 à Yaoundé.

<sup>486</sup>*Jeune Afrique Economie*, p.96.

programmes tels que le PNG et la lutte contre la corruption, la déconcentration de la gestion du personnel de l'État et de la solde et le SIGIPES, qui a bénéficié de l'appui de la BM pour cette réforme, sont révélateurs de la situation évoquée<sup>487</sup>.

Cependant, la différence entre ces acteurs internationaux est démontrée avec les logiques culturelles, scientifiques et politiques de coopération entre le Canada et l'APC du fait du bilinguisme officiellement partagé. Ces relations découlent également des liens historiques, culturels et économiques de coopération consolidés par l'adhésion du Cameroun à la Francophonie et au Commonwealth, d'après S.E. Martin Mbeng, ancien représentant du Haut-commissariat du Cameroun au Canada entre 2006 et 2008<sup>488</sup>. Pour les Canadiens, la coopération culturelle et scientifique participait de la mise en œuvre de la stratégie qui consistait à "former des leaders ouverts sur le monde"<sup>489</sup>.

À la base de cette logique, les partenaires canadiens évoquaient les enjeux offerts par la globalisation dont ils étaient également conscients. Ils soutenaient pour cela que les futures élites intellectuelles publiques ou privées devaient normalement bénéficier des formations universitaires et professionnelles adaptées à cette réalité de globalisation<sup>490</sup>. À la différence des programmes de formation proposés par exemple à l'ENA de Paris où des agents publics ont également bénéficié de formations et de renforcement des capacités managériales et techniques, l'ENAP du Québec au Canada allait plus loin.

Au terme de leur formation, les meilleurs étudiants étrangers ont souvent été recrutés dans les universités et dans l'Administration publique canadienne. Cela en respect de la diplomatie d'intégration et de renforcement du partenariat scientifique, social et culturel entre le Canada et l'APC, ainsi que de la politique d'immigration camerounaise vers ce pays<sup>491</sup>.

Considérés comme des bâtisseurs, socialement bien intégrés et évoluant au sein de l'administration publique comme dans la vie politique et économique de ce pays<sup>492</sup>, plusieurs anciens fonctionnaires après avoir servi au Cameroun, se sont vus intégrés dans l'administration publique canadienne, pour des raisons de droit et l'éthique internationale. C'est le cas de Maka Katto qui, entre 2004 et 2008, a siégé au parlement canadien sous la bannière du Bloc

---

<sup>487</sup>Rapport d'activité trimestriel, p.5.

<sup>488</sup>*Cameroun-Canada, 50 ans de relations fructueuses, 1962-2012*, Haut-Commissariat du Cameroun au Canada, Béloin Graphique Inc, 2012, p.117.

<sup>489</sup>*Ibid.*, p.79.

<sup>490</sup>*Ibid.*, p.126.

<sup>491</sup>*Ibid.*

<sup>492</sup>*Ibid.*, p.127.

Québécois, puis est passé député à l'Assemblée Nationale du Québec en 2008. Il devient par la suite ministre de la Culture et des Communications. De même, Didier Oti, précédemment journaliste animateur de l'émission Actualité hebdo à la CRTV, a été par la suite recruté à "TAM TAM sur Radio" dans Canada International après obtention d'un doctorat en Communication<sup>493</sup>.

### **3-Les fondements diplomatiques sur les mobiles de droit et d'éthique internationale**

Sur le plan diplomatique, du fait des accords de coopération établis la veille de l'indépendance avec la France, l'extension de ces relations par l'ouverture à la communauté internationale devait normalement conduire l'APC à la modernité<sup>494</sup>. Dans les relations de coopération entre le Cameroun et les institutions internationales, des logiques diplomatiques sont également à la base. Celles-ci ont amené le chercheur à découvrir les différents types d'organismes et de partenaires internationaux impliqués dans le processus de modernisation de l'APC<sup>495</sup>. La contribution de ces logiques diplomatiques est également indispensable dans l'analyse des divers facteurs qui peuvent justifier les hypothèses de contradiction ou de controverses émises autour de cette coopération.

En somme, des points de vue des ambassadeurs et des responsables de services diplomatiques au Cameroun comme à l'étranger, du fait des contacts avec les réalités locales des pays d'accueil, ont parfois aidé les décideurs dans leurs orientations politiques de modernisation de l'APC. Leurs différentes prestations sur la scène internationale et particulièrement sur le terrain de la négociation, aident à bien comprendre l'inefficacité et l'inadaptation de certaines approches fonctionnelles extraverties dans la modernisation de l'APC<sup>496</sup>.

### **4-L'influence stratégique des logiques internationales**

Sur le plan stratégique, les logiques des institutions internationales sont perceptibles à partir de la volonté de certaines puissances occidentales à maintenir leur présence militaire en Afrique. C'est le cas de la France qui avait fait l'objet de vives critiques et accusations dans le génocide au Rwanda, décida de ne pas renoncer à l'Afrique au risque de perdre l'influence

<sup>493</sup> *Cameroun-Canada*, p.128.

<sup>494</sup> *Jeune Afrique Economie*, p.16.

<sup>495</sup> *Actes du séminaire des Secrétaires Généraux de Ministères*, Kribi, 11 et 12 décembre 2008, et *Actes du séminaire des Secrétaires Généraux des Administrations*, Kribi, 08 et 09 décembre 2011, Archives du MINFOPRA, consultés le 16 et 17 mars 2014 à Yaoundé.

<sup>496</sup> *Ibid.*

et les avantages dont elle a toujours joui dans le concert des nations et le G8. A propos, F. Mitterrand le réaffirmait au sommet France-Afrique de Biarritz en 1994 en ces termes :

si la France renonçait à être présente en Afrique, elle ne serait plus la même aux yeux du monde<sup>497</sup>.

Au cours de l'évolution des réformes de modernisation de l'APC, des logiques stratégiques ont été perçues à travers des rapports de négociation entre les partenaires techniques et financiers de la coopération internationale et les acteurs endogènes, conformément à la doctrine structuraliste et fonctionnaliste appliquée aux relations internationales. Elles consistaient pour les premiers, à ne rien changer tout seul, à échanger toujours en présence des autres. Par conséquent, à travailler généralement ensemble<sup>498</sup> et à donner aux pays bénéficiaires de l'aide, l'impression qu'ils devaient s'approprier leur propre politique de développement sur la base d'un agenda discuté et accepté en toute transparence et auxquelles leurs institutions devaient s'arrimer<sup>499</sup>. Les mêmes logiques s'intéressaient aux cadres institutionnels qui liaient les différents acteurs entre eux tout comme au niveau de leurs compétences<sup>500</sup>.

S'agissant du SPRA, qui a souvent été à l'avant-garde de l'adoption et des négociations de certains projets de réformes de grande envergure auprès des bailleurs de fonds comme la BM, le FMI et la BAD, il ne fait aucun doute que ces partenaires s'étaient toujours intéressés aux compétences de ses personnels techniques. Le souci étant de les rendre capables de piloter efficacement les projets de réformes à partir de celle qui leur permettait de pouvoir juger au départ de la pertinence et de la maturité desdites réformes afin de bénéficier d'une affectation des fonds d'aide.

Dans le cas contraire, ces logiques permettaient aussi d'apprécier les écarts susceptibles d'être rattrapés par un coaching ou un d'appui financier supplémentaire ou conséquent. De même, garantir un accompagnement de qualité des autres administrations publiques, grâce au concours de spécialistes de cabinets privés ou celui des experts du SPRA<sup>501</sup>.

Quant aux mobiles économiques, de nombreux auteurs n'ont pas hésité à les associer à certains facteurs politiques pour tenter d'en saisir les manifestations et les effets au sein de

---

<sup>497</sup> *Jeune Afrique Economie*, p.17.

<sup>498</sup> Synthèse du rapport sur la Déclaration de Paris, 2005, pp. 3-8.

<sup>499</sup> Ibid.

<sup>500</sup> Ibid.

<sup>501</sup> Cf. *Actes du séminaire des Secrétaires Généraux des Administrations*, Kribi, 08 et 09 décembre 2011, Archives du MINFOPRA consultées le 16 et 17 mars 2014 à Yaoundé.

l'APC. À ce sujet, François Tabi Akono a montré entre autres, le poids de "l'uniformisation des mœurs politiques à travers la démocratie comme normes de fonctionnement de l'espace public qui a débuté par la révolution américaine de 1776 et française de 1789 dans l'émergence des démocraties libérales et les effets du discours de la Baule"<sup>502</sup> sur l'attitude des institutions de Bretton Woods vis-à-vis des pays africains.

Cette attitude s'est toujours traduite par un resserrement de l'étau autour des administrations publiques africaines. Elle n'a guère épargné l'APC, d'où les PAS à elle imposés avec leurs conséquences douloureuses sur ses populations<sup>503</sup>. Pour certains, ces PAS donnaient plutôt l'occasion aux décideurs et aux acteurs endogènes de la modernisation de l'APC de déchanter. Dans la même mouvance de *Regards croisés*<sup>504</sup>, la présente recherche historique tente de le montrer.

Du point de vue financier, il ne fait plus de doute que depuis les origines des relations internationales et de la coopération, les intérêts financiers ont toujours été à l'actif des principaux fondements des motivations de l'aide au développement pour les différents acteurs.

Il a été démontré que si Paris s'était engagé à augmenter son aide financière dès 1985, cela était en réaction de l'effondrement du prix des matières premières qui a révélé la fragilité des économies africaines et le poids croissant de la dette dont les retombées ne l'avaient guère épargnée, ainsi que l'ensemble des pays occidentaux industrialisés. Toute chose qui contribuait en même temps au renforcement des liens de coopération entre les acteurs pour tenter d'en réduire les effets et les conséquences de telles calamités<sup>505</sup>.

Par ailleurs, on notait qu'un effort supplémentaire était demandé aux pays riches au cours de cette période de crise économique et financière. L'appel de Mobutu Sesséko de 1987 au sommet Franco-Africain d'Antibes<sup>506</sup> est révélateur à ce sujet. L'APC qui appartient à la zone monétaire du Franc Français à travers le Francs CFA, a subi tout comme ses administrations sœurs africaines, les logiques des diverses dévaluations de cette monnaie dont

---

<sup>502</sup>F. Tabi Akono., *Le discours de la Baule et les processus démocratiques en Afrique : contribution à une problématique de la démocratie et du développement dans les pays d'Afrique noire francophone*, Thèse de Doctorat en Science politique, Clermont-Ferrand 1, 1995. Cf. [www.thses.fr](http://www.thses.fr) consulté le 23 mai 2012.

<sup>503</sup>Ebalé., "Vingt ans d'ajustement", pp.25-30.

<sup>504</sup>Abwa. (eds)., *Regards croisés*, p. 330. Voir aussi L. Ayissi., *Gouvernance camerounaise et lutte contre la pauvreté. Interpellations éthiques et propositions politiques*, Paris, L'Harmattan, 2009 et Touna Mama., *L'économie camerounaise : pour un nouveau départ*, Yaoundé, AFREDIT, 2008, pp. 15-18.

<sup>505</sup>Cf. *Actes du séminaire des Secrétaires Généraux des Administrations*, Kribi, 08 et 09 décembre 2011, Archives du MINFOPRA consultées le 16 et 17 mars 2014 à Yaoundé.

<sup>506</sup>*Jeune Afrique Economie*, p.96.

les plus graves sont celles de 1983, 1986 et 1994. Cette logique se fonde sur le taux fixe du FF dans le change avec le Francs CFA en dépit des flux économiques et financiers sur le marché mondial, les conditions de vie difficiles des populations africaines utilisant le Francs CFA comme monnaie d'échanges et la profonde dégradation de leurs économies<sup>507</sup>.

À travers cette logique de dévaluations répétitives du Francs CFA qui influençait à n'en point douter, l'on évitait par exemple que le cours des réformes de modernisation de l'APC à l'avantage de la France, ne tombe dans une nouvelle crise financière et monétaire<sup>508</sup>. Malgré les déséquilibres financiers de la coopération France-Afrique sus-décriés, l'engouement des agents publics pour les formations en occident, très coûteuses et en dépit de la réglementaires en vigueur<sup>509</sup>, restait constant.

Des enquêtes ont été régulièrement menées à ce sujet entre 2006 et 2012, respectivement au MINESEC, du MINMIDT et au MINFOPRA. En effet, tandis que certains avaient l'occasion à plusieurs reprises d'en bénéficier, aussi bien à l'ISMP, à l'ENAM qu'à l'étranger, notamment à l'ENA comme à l'ENAP du Québec, d'autres s'estimaient lésés. Dans les critiques, les premiers décriaient ainsi les nombreuses lacunes relevées dans l'expertise locale en la matière, caractérisée par une absence rigoureuse de planification et de systèmes d'évaluation fiables ainsi qu'une véritable motivation et capitalisation, même après avoir bénéficié plusieurs fois de formations capitales<sup>510</sup>.

L'objectivité, l'équité et la transparence<sup>511</sup> dans les évaluations et les récompenses, ainsi que l'effectivité des phases pratiques, sont autant de motifs qui encourageaient l'engouement sus-évoqué. Cette coopération technique et professionnelle avec l'occident était dès lors une bouffée d'oxygène<sup>512</sup> d'après les seconds observateurs. Au Canada, ont-ils poursuivi :

---

<sup>507</sup>A.P. Temgoua. D. Abwa (eds), "L'économie post-coloniale : entre dépendance et indépendance", *Regards croisés*, p. 352.

<sup>508</sup>*Ibid.*

<sup>509</sup>Il s'agit notamment du Décret N°94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'État, modifié et complété par le Décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 et du Décret n° 2000/697/PM du 13 Septembre 2000 fixant le régime de la formation permanente des fonctionnaires.

<sup>510</sup>Mballa Viviane Thérèse, 47 ans, Chef de la Cellule de Coopération au MINIMIDT, entretien du 22 juin 2015 à Yaoundé, s'est souvenue avoir été une privilégiée à ce sujet, notamment à l'ENA de Paris en 2008, et à l'ENAP du Québec en 2012.

<sup>511</sup>Mofu Pierre, 58 ans, Chef de la Division des Administrations Economiques et Sociales, et Perpétue Ndoumou, 57 ans, Chef de la Section de l'Evaluation et du Contrôle des Performances à la Division des Administrations de Souveraineté au SPRA, entretiens des 09, 12 et 14 août 2014 à Yaoundé.

<sup>512</sup>Etoga Pascaline, 53 ans, Cadre Contractuel d'Administration, en service au MINFOPRA, entretien du 08 août 2014 à Yaoundé.

les formateurs assistaient véritablement les apprenants grâce à leur disponibilité, tout comme les résultats étaient conditionnés par l'évaluation préalable de l'enseignant par l'apprenant<sup>513</sup>.

Le bilan dressé en 2013, fait état de 71 agents publics camerounais admis à l'ENA depuis 1949, et le Cameroun, 3<sup>ème</sup> pays africain de cette coopération après l'Algérie et le Sénégal<sup>514</sup> (cf. tableau n°5 ci-dessous).

À l'analyse de ce tableau n°5 également, l'un des constats visibles est celui d'une coopération fructueuse entre l'ENA de Paris et l'APC, témoignage d'un intérêt certain de ses agents publics pour cette institution technique et professionnelle. En dehors des dispositifs institutionnels favorables et au-delà des gains financiers et autres avantages qu'elles pouvaient procurer à ses bénéficiaires, cette coopération est aussi perçue dans les milieux administratifs locaux comme une stratégie politique déployée par la France pour préserver ses intérêts culturels au Cameroun.

**Tableau n°5 : Effectifs des agents publics africains inscrits dans les cycles internationaux de l'ENA de Paris entre 1949 et 2012**

PAYS	EFFECTIFS	PAYS	EFFECTIFS	PAYS	EFFECTIFS
Afrique du Sud	1	Gabon	32	Congo	24
Algérie	93	Ghana	2	Rép. Démo. Congo	14
Egypte	41	Guinée	24	Côte D'Ivoire	22
Angola	1	Guinée-Bissau	1	Djibouti	4
Bénin	17	Guinée-Equatoriale	1	Ethiopie	3
Burkina Faso	5	Kenya	2	Niger	27
Burundi	3	Madagascar	47	Rwanda	1
Cameroun	71	Mali	21	Sao Tomé et Principe	2
Rép. Centrafricaine	16	Maurice	21	Sénégal	47
Comores	7	Mauritanie	37	Tchad	25
Togo	19				
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>497</b>				

**Source** : <http://www.ena.fr/index.php.fr/formation/Cycles-internationaux/tests-de-selection>, consulté le 18 février 2013.

<sup>513</sup>Ndoumou Perpétue, 57 ans, Chef de la Section de l'Evaluation et du Contrôle des Performances à la Division des Administrations de Souveraineté au SPRA, entretiens des et 14 août et 08 novembre 2012 à Yaoundé.

<sup>514</sup> Cf. <http://www.ena.fr/index.php.fr/formation/Cycles-internationaux/tests-de-selection>, consulté le 18 février 2013.

Si tel n'était pas le cas, quelle réponse pouvait-on donner à ces observateurs qui se demandaient si, en réunissant au Cameroun, toutes les conditions identiques d'enseignement et de formation de ces institutions occidentales, le même engouement endogène pour ces formations à l'étranger aurait persisté ? – À l'analyse des premières réactions, toutes les réponses ont été négatives.

À la vérité, la culture ambiante au sein de l'APC a fait place à un environnement mercantiliste et un système de parrainage autour de ces formations à l'hexagone, d'où les fondements du pessimisme qui ressort des réponses négatives sus-évoquées. Par conséquent, pour certains agents publics, certains facteurs d'importance capitale identifiés autour de ces formations dispensées à l'étranger et fortement sollicitées par les nationaux étaient suffisants pour ne plus leur accorder un grand crédit.

En effet, au-delà des résultats qui ne suivaient pas en termes d'amélioration du rendement et des méthodes de travail, quelques paradoxes étaient relevés. Le cas de ces Administrateurs civils principaux qui sollicitaient des formations en Ingénierie d'aviation civile ou des Ingénieurs de Génie civil qui ont été admis à l'étranger pour des formations en mines et géologie au cours des années 1990<sup>515</sup>. Dans l'impossibilité d'obtenir une évacuation sanitaire pour l'étranger au MINSANTE en vue d'un meilleur suivi médical, d'autres agents publics, trouvaient en ces mêmes formations une occasion idoine pour le faire<sup>516</sup>. Dans ce cas, il était difficile pour cette catégorie d'agents publics de revenir au pays du moment où ils pouvaient être déclarés malades et sous suivi médical intensif une fois en Occident<sup>517</sup>.

Au secours, je suis patron ! Que faire aux premières heures de la nomination ? de V. Ondoua Biwolé a pour sa part, montré que bon nombre de gestionnaires et d'agents publics éprouvaient d'énormes difficultés une fois qu'ils étaient nommés à de nouvelles fonctions. Dès lors, il ne fait non plus l'ombre de doute l'importance de la formation continue<sup>518</sup> pour une modernisation de l'APC plus efficace à la faveur des partenaires de la coopération internationale, peut conclure le chercheur à ce sujet.

---

<sup>515</sup>D'après Mofo Pierre, 58 ans, Chef de la Division des Administrations Economiques et Sociales, et Ndoumou Perpétue, 57 ans, Chef de la Section de l'Evaluation et du Contrôle des Performances à la Division des Administrations de Souveraineté au SPRA, entretiens du 08 août 2014 à Yaoundé.

<sup>516</sup> Ngono Scholastique, 60 ans, ex-agent temporaire à la DGI, entretiens du 08 août 2014 à Yaoundé.

<sup>517</sup>Étoga Pascaline, 53 ans, Cadre Contractuel d'Administration, en service au MINFOPRA, entretien du 08 août 2014 à Yaoundé.

<sup>518</sup>Bougha., "Formation continue", Amama, (eds), *20 propos*, p. 341.



## 5- Les approches d'identification des dysfonctionnements de l'APC

Deux approches ont favorisé l'identification de ces dysfonctionnements. D'une part, la démarche méthodologique du management par objectifs, et l'approche systémique managériale globale de compréhension et de résolution des problèmes organisationnels ou fonctionnels de l'administration publique d'autre part.

La première démarche méthodologique s'est effectuée en trois grandes étapes et dans la perspective de Landry<sup>519</sup>. Grâce à celle-ci, nous observons que ces dysfonctionnements étaient liés aux divergences, aux écarts entre la norme et la réalité. Ils sont avérés lorsque les indicateurs généraux, choisis dans le cadre de l'évaluation d'un projet de réforme de modernisation de l'APC n'ont pas été satisfaits à 100 % à travers les rapports disponibles.

Cependant, en considérant l'influence du facteur lié à la gestion des risques, la norme fixée au niveau de certains indicateurs a permis de tolérer parfois un taux de satisfaction de 90 %. Mais en cas d'absence presque ou totale d'écart, l'on pouvait parler de succès comme l'indiquent les 20 indicateurs généraux d'évaluation des projets de réformes du tableau n°6 ci-dessous.

**Tableau n°6 : Les 20 indicateurs d'évaluation des projets selon l'approche managériale systémique.**

Types d'indicateurs	Indicateurs	Objectifs poursuivis grâce à l'utilisation de l'indicateur	Résultats attendus
Indicateurs d'intrants	Acceptabilité	Assurer la meilleure intégration possible du projet dans son milieu d'implantation.	-Conformité du projet aux réalités locales : les us et coutumes -Adhésion totale des populations cibles - Meilleure appropriation du projet par les populations bénéficiaires.
	Compétence dans l'élaboration	Veiller à la prise en compte de toutes les règles de l'art en matière d'élaboration de projet.	-Application de toutes les méthodes, techniques, outils et procédés les plus appropriés dans la phase d'élaboration du projet.

<sup>519</sup>La première est consacrée à la compréhension ontologique et épistémologique des problèmes organisationnels ou fonctionnels, la deuxième à l'analyse et au diagnostic de la situation rencontrée et à la formulation des problèmes identifiés, infirmés ou confirmés et la troisième consacrée à la formulation des solutions d'amélioration. Cf. Landry, Probst et Ulrich (eds). *Pensée globale et management : résoudre les problèmes complexes*, Paris, Editions d'organisation, 1989.

	Cohérence	S'assurer que toutes les composantes du projet s'imbriquent convenablement les unes aux autres.	Conformité de toutes les composantes du projet par rapport au diagnostic, aux objectifs et à la finalité retenue.
	Intégration	S'assurer que tous les éléments du projet s'intègrent les uns aux autres et prennent en compte l'environnement.	Problèmes définitivement résolus et données environnementales respectées après la mise en œuvre du projet.
Indicateurs d'extrants	Efficacité	S'assurer que les objectifs fixés lors de la mise en œuvre du projet sont effectivement atteints.	Effets perceptibles et durables des résultats après la mise en œuvre d'un projet
	Efficience	S'assurer que les objectifs du projet soient atteints à moindre coût.	Composantes du projet exécutées avec le moins possible de ressources.
	Durabilité	Résoudre un problème sur la plus longue durée possible à travers un projet mis en œuvre	Non résurgence du problème résolu par le projet avant une période relativement longue.
	Rentabilité	Veiller à ce que le projet réalisé apporte une plus-value ou un surplus si nécessaire par rapport à la situation précédente.	Obtention d'un changement palpable après la réalisation du projet.
	Apprenance	S'assurer que le dispositif mis en place dans la réalisation du projet serve de cas d'école aux acteurs présents et futurs.	Amélioration des compétences des acteurs impliqués lors de la mise en œuvre du projet grâce au dispositif d'apprentissage mis en place à cet effet, son fonctionnement et ses résultats.
Indicateurs de résultats	Entreprenance	S'assurer que les études, la recherche et la documentation ayant permis la mise en œuvre du projet servent de référence.	Dispositif référentiel amélioré par rapport à la démarche précédente lors de la mise en œuvre des projets similaires.
	Sensibilité au genre	Respecter l'équité homme/femme, les droits de la jeunesse et ceux des minorités lors de la mise en œuvre du projet.	Equité homme/femme respectée, droits de la jeunesse et des minorités pris en compte
	Sensibilité à l'éthique	S'assurer que les règles d'éthique retenues dans les phases du projet soient respectées.	Règles d'éthique prises en compte et respectées.
	Sensibilité à l'écologie	S'assurer que toutes les activités du projet aient été exécutées en respectant les dispositifs écologiques retenus, en	
		référence aux réalités nationales, sous-régionales et internationales.	Dispositifs de protection et de conservation de l'environnement identifiés et respectés.

	Responsabilité	S'assurer que tous les intervenants du projet répondent de leurs actes au cours de la mise en œuvre du projet, grâce au cadre institutionnel mis en place et qui définit le rôle et les obligations de chacun.	-Dispositions du cadre institutionnel respectées ; -démarche participative, répartition objective des responsabilités ; -part des bénéficiaires prise en compte dans l'exécution du projet.
	Communisation/ Information	S'assurer de la nature, du fonctionnement et de la qualité des résultats du dispositif mis en place pour collecter systématiquement, traiter et partager les informations utiles à l'implantation du projet, et bénéfique à toutes les parties prenantes, concernées, et touchées.	Dispositif complet mis en place pour assurer l'efficacité dans la mise en œuvre et dans les résultats atteints par le projet.
Indicateurs d'impacts	Gestion des risques	S'assurer de la nature, du fonctionnement et des résultats du dispositif mis en place pour identifier, suivre, détecter et gérer les risques encourus par le projet.	Risques identifiés et mieux gérés.
	Comparabilité <sup>520</sup>	C'est le caractère du projet à supporter avantageusement la comparaison avec des projets et actions similaires, selon les normes nationales et internationales.	Projets exécutés conformément aux normes nationales et internationales.
	Duplicabilité	C'est la capacité du projet à contribuer à l'amélioration de la profession et du développement par des productions originales.	Projets aisément utilisables par d'autres acteurs et/ou sous d'autres cieux.

**Sources** : Synthèses à partir des données de Payette., *L'efficacité*. Mintzberg., *Le Manager*, et Ngouo., *La réforme*.

À l'analyse du tableau n°6 ci-dessus, certains de ses 20 indicateurs ont dû servir à l'évaluation de certaines réformes de modernisation de l'APC. Tout problème étant collectif, et lié à l'administration visée, ajouté au pouvoir déterminant que détiennent des responsables pour déclencher le processus de formulation et de résolution des problèmes, la prise en compte de l'approche systémique managériale globale s'est révélée être la mieux adaptée pour

<sup>520</sup> La comparabilité a aussi comme avantage de faciliter l'application des expériences acquises du fait de leur adaptabilité à plusieurs milieux. Cf. Payette., *L'efficacité*, pp. 23-30.

identifier et évaluer les dysfonctionnements identifiés dans les structures enquêtées au MINESEC en matière de formation et des stages.

La deuxième approche proposée par Probst et Ulrich pense que les problèmes organisationnels ont généralement deux dimensions<sup>521</sup>. Avec le MINESEC<sup>522</sup>, le processus de formation et des stages au sein de l'APC est mieux compris et les dysfonctionnements y relatifs sont justifiés par l'écart entre la norme, le cadre réglementaire et les procédures appliquées.

En termes de dysfonctionnements, l'on notait l'absence d'outils de management des ressources modernes comme le cadre organique, les plans et les plannings de formation et des MPA dans la plupart des administrations. À cause de cette absence, il était difficile d'avoir un management de la formation et des stages objectif et efficace, malgré les expériences acquises au niveau international. Et quand bien même ils existaient, ceux-ci brillaient très souvent par leur inadaptation aux besoins réels des structures bénéficiaires<sup>523</sup>, d'où les nombreux griefs à l'encontre du MINESEC à ce sujet.

Non satisfaits du traitement qui leur était réservé dans le cadre de la formation et des stages, beaucoup d'enseignants se sont vus attirés par d'autres administrations pour un plus grand épanouissement<sup>524</sup>. Du fait d'un contexte socioprofessionnel peu favorable<sup>525</sup>, d'autres préféreraient mettre leurs savoirs au profit des pays de la Sous-région.

Par ailleurs, bien que les formations dans les instituts locaux compétentes obéissent à une réglementation spécifique connue<sup>526</sup>, celles dispensées à l'étranger ayant été à un moment donné quelque peu surestimés, sont perçues ici comme les autres causes profondes de l'engouement ou l'attrait des agents publics à cause de leurs avantages. Pourtant, d'après les

---

<sup>521</sup>Notamment une dimension ontologique qui reflète les caractéristiques intrinsèques du phénomène étudié et une dimension épistémologique renvoyant à la représentation de la réalité pour ceux qui observent et formulent un jugement.

<sup>522</sup>Conformément au Décret n° 2005/139 du 25 avril 2005 portant sur son organisation, il est prévu le suivi de l'application de la politique de l'État en matière de formation des personnels.

<sup>523</sup>D'après les témoignages des acteurs rencontrés, ces manquements sont valables aussi bien pour les établissements scolaires que pour les services centraux et déconcentrés.

<sup>524</sup>J.-P. Tsala Tsala., "Formation et pratique de l'orientation scolaire et professionnelle au Cameroun", volume 1, n° 6, nouvelle série, premier semestre, *Annales de la F.A.L.S.H*, UYI, Les Grandes Editions, 2007, p.45.

<sup>525</sup>G. F. Menye Nga., "Catégorisation sociale des conseillers d'orientation du "MINESEC" et préférence pour des membres de l'endogroupe œuvrant dans un contexte socioprofessionnel favorable", *Annales de la F.A.L.S.H*, volume 1, n°11, nouvelle série, Yaoundé, Les Grandes Editions, 2011, pp.239-241.

<sup>526</sup>Il s'agit notamment du décret n°2000/697/PM du 13 septembre 2000, fixant le régime de la formation permanente des fonctionnaires et de la circulaire n° 00000/LC/MFPRA/SG du 03 janvier 2005 relative à la mise en stage des agents publics en cours d'emploi.

experts, une des réponses au besoin de renforcement des capacités de ces agents publics se trouvait également dans le "Benchmarking". Utilisé sur place à bon escient, cet outil est un atout indéniable pour les agents publics avides du savoir<sup>527</sup> et d'amélioration de leurs performances.

En somme, former, recycler et perfectionner continuellement les agents publics en leur permettant de participer à des conférences-débats, tables rondes, colloques, séminaires et stages internationaux, sont autant de moyens déployés dans la coopération scientifique, technique et professionnelle de l'APC avec ses partenaires. Bien qu'inscrites dans la logique d'une coopération internationale dynamique et équitable et l'engouement des agents publics pour les formations à l'étranger perçu comme une réalité persistante, de profonds dysfonctionnements ont quelque peu entaché le fonctionnement de cette logique. Quid des logiques des acteurs endogènes ?

## **II- LES LOGIQUES DES ACTEURS ENDOGENES**

Les logiques des acteurs endogènes dans la coopération entre le Cameroun et les acteurs internationaux en vue de la modernisation de l'APC sont à la fois politiques, idéologiques, économiques, diplomatiques et culturelles. Elles sont regroupées dans deux catégories, en fonction des documents et des Sources, notamment les logiques d'ordre général et celles d'ordre spécifique.

Dans le cadre de notre travail, on peut relever qu'au Cameroun, les logiques des acteurs nationaux ne sont pas les mêmes que celles des institutions internationales. Bien qu'ayant souvent pris les mêmes engagements et parfois poursuivi les mêmes objectifs dans le champ des réformes administratives, les regards de ces acteurs n'ont pas toujours convergé en ce qui concerne les moyens et les mécanismes d'intervention. Alors qu'on observait une instabilité et une variabilité dans les logiques des acteurs internationaux, les décideurs et les gestionnaires endogènes de ces réformes de modernisation brillaient par une curieuse stabilité et permanence dans leurs méthodes de travail.

Comme facteurs révélateurs, des écarts ont souvent été observés dans les modes de fonctionnement, la gouvernance, les principes de conduite du changement préconisé, les effets

---

<sup>527</sup> Mofo Pierre, 58 ans, ancien chef de la Division des Administrations Economiques et Sociales au SPRA, entretiens du 08 août 2014 à Yaoundé.

du facteur culturel et de l'environnement de travail dans diverses administrations, en rapport avec le rendement des agents publics et les résultats atteints par les réformes mises en œuvre<sup>528</sup>.

### **1- Les logiques d'ordre général**

Ce sont des principes et des faits qui ont sous-tendu l'action des décideurs et des acteurs de cette administration publique quel que soit la variation des régimes politiques qu'a connu le Cameroun post-indépendant. En réalité, ces logiques se caractérisaient par une invariabilité et durabilité dans le temps malgré les mutations socio-politiques nationales et internationales et les changements attendus aussi bien par les bailleurs de fonds, les partenaires techniques et financiers ainsi que par les usagers et les populations en général. De ce qui précède, trois logiques sont apparues pertinentes.

La première est l'idéologie de la permanence de l'inadaptation des textes et des règlements aux contextes et conditions fluctuantes des rapports de coopération. Pourtant, une bonne harmonie établie entre ces objets était un important facteur d'accélération de la modernisation de l'APC en cours. Malgré les grandes mutations internationales sur le développement des administrations publiques des pays d'Afrique subsaharienne, ces textes et règlements demeuraient statiques.

À titre illustratif, en matière de collaboration entre certains départements ministériels et le MINREX dans le cadre des rapports de coopération internationale. Malgré les supputations, cette situation était pourtant accentuée par l'absence d'un guide pratique d'encadrement, de réglementation et d'harmonisation sur les approches d'intervention en terrain de négociation<sup>529</sup>.

Face à cela, d'autres observateurs pensaient qu'en plus des écarts constatés entre les nationaux et leurs partenaires internationaux en position de force lors des négociations<sup>530</sup>, la logique d'intemporalité des textes et règlements, exigeait qu'on actualise les organigrammes de certains ministères dont les responsables chargés de la coopération avaient toujours rang de sous-directeurs alors que leurs homologues au plan international étaient soit des directeurs,

---

<sup>528</sup>Mofo Pierre, 58 ans, ancien chef de la Division des Administrations Economiques et Sociales au SPRA, entretiens du 08 août 2014 à Yaoundé.

<sup>529</sup>D'après Mballa Viviane Thérèse, 47 ans, Chef de la Cellule de Coopération au MINIMIDT, entretien du 22 juin 2015 à Yaoundé.

<sup>530</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 7565/3854 du 11 avril 2002, p.3.

soit des directeurs généraux. Dans la même perspective, leurs conditions de vie et de traitement devaient être améliorées<sup>531</sup>.

La deuxième logique est celle liée aux paradigmes comportementaux élucidés grâce à la théorie structuraliste. Jusque-là, ces paradigmes caractérisaient la plupart des décideurs et agents publics du champ des réformes de modernisation de l'APC face aux acteurs internationaux. Grâce à M. Nkoti Bohole<sup>532</sup>, il est possible d'apprécier les effets de ces paradigmes dans le déploiement desdites réformes. En général, ceux-ci se caractérisaient par l'inertie, la lenteur dans la prise de décision, l'attentisme, l'absence d'initiative pour une consommation efficiente des fonds alloués<sup>533</sup> par les partenaires.

C'est cette attitude qui a sous-tendu l'hypothèse de l'absence d'une réelle volonté réformiste endogène pour la modernisation de l'APC. En effet, sur les 65 millions Frs Cfa d'appui accordés au MINFOPRA en 2008, à peine 31 millions avaient été consommés<sup>534</sup>. En plus, au-delà de la complexité et de la longueur des procédures de ces partenaires au développement avancées, des témoignages ont fait état des crédits similaires souvent tombés dans le clos, d'où les audits répétitifs de ces derniers<sup>535</sup>.

L'autre cause de cette logique liée aux paradigmes comportementaux des agents publics et des décideurs, est le poids des idéologies politiques et l'influence des systèmes administratifs sur les prestations des élites politico-administratives. Malgré le traitement parfois difficile des nationaux face aux bailleurs de fonds, les effets du "parti administratif" semblaient toujours peser considérablement dans leurs prises d'initiatives ou décisions<sup>536</sup> sur le terrain de la coopération. En dépit des nouveaux multipartismes introduits dans le continent au cours des années 1990, ces effets étaient toujours réels dans la plupart des pays d'Afrique noire francophone.

À travers cette logique de paradigmes comportementaux, notre étude partage l'idée selon laquelle l'inertie et l'absence d'initiative qui caractérisaient les agents publics et les décideurs,

---

<sup>531</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 7565/3854 du 11 avril 2002, p.3.

<sup>532</sup> Bohole., *L'Afrique*, p.119-120.

<sup>533</sup> *Ibid.*

<sup>534</sup> Timba M. G., 54 ans, ancienne Chef de la Cellule de la Coopération, des Etudes et des Nouvelles Technologies au MINFOPRA, *Exposé, Séminaire de renforcement des capacités des CAO à Kribi en 2008*, Archives du MINFOPRA, consultées le 12 mars 2014 à Yaoundé.

<sup>535</sup> *Ibid.*,

<sup>536</sup> Bohole., *L'Afrique*, p.125.

pouvaient aussi ralentir le processus de modernisation de l'APC même si les contributions de ses partenaires internationaux étaient bien visibles<sup>537</sup>.

Bien qu'elle soit considérée comme l'un des dysfonctionnements importants observés au sein de l'APC pendant plusieurs années, la résistance aux changements préconisés à travers les conférences et ateliers à l'échelle internationale sur la modernisation des administrations publiques africaines, apparaît comme la troisième logique d'ordre général des acteurs endogènes. Une des manifestations de cette logique a transparu dans l'application des textes législatifs et réglementaires. Ce fût le cas avec le "séminaire régional sur l'intégration des innovations dans l'administration publique et dans le domaine de la gouvernance dans les pays africains" tenu du 27 au 30 mars 2006 à Yaoundé.

Cette rencontre avait bénéficié de l'encadrement technique et professionnel du CAFRAD. À travers ces assises, l'autre objectif révélé était de permettre aux différents membres de tirer profit du contexte d'émergence qui prédominait alors en Afrique, avec comme points d'honneur, la promotion des gouvernements démocratiques et l'avènement de la société civile et du secteur privé dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques de développement. Dès lors, la société civile et le secteur privé étaient désormais des maillons essentiels pour le succès des réformes de modernisation des administrations publiques et de développement socio-économique du continent<sup>538</sup>.

Alors que la plupart des résolutions de ce séminaire étaient transformées en projets de réformes dans les pays d'Afrique de l'Ouest comme au Burkina Faso, au Mali, au Nigéria et au Sénégal, au Gabon et au Tchad, l'APC pour sa part, tardait à les voir intégrées dans son système d'organisation et de fonctionnement. Cet engagement<sup>539</sup> n'est manifesté que beaucoup plus tard dans le cadre des réformes sur la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde, l'assainissement du fichier des personnels de l'État et de la solde et la lutte contre la corruption à travers le PNG<sup>540</sup>. Il consistait notamment à transformer les résolutions du séminaire régional sus-évoqué en projets.

---

<sup>537</sup> Timba. M. G, 54 ans, ancienne Chef de la Cellule de la Coopération, des Etudes et des Nouvelles Technologies au MINFOPRA, *Exposé, Séminaire de renforcement des capacités des CAOÀ à Kribi en 2008*, Archives du MINFOPRA, consultées le 12 mars 2014 à Yaoundé.

<sup>538</sup> *Actes du Séminaire régional sur l'intégration des innovations dans l'administration publique et dans le domaine de la gouvernance dans les pays africains*, 27 au 30 mars 2006, pp.15-17, Archives du MINFOPRA, consultées le 12 mars 2014 à Yaoundé.

<sup>539</sup> *Ibid*, pp.15-17.

<sup>540</sup> *Ibid*.



Ces résolutions étaient les suivantes :

- poursuivre les échanges d'expériences et des connaissances sur des projets novateurs dans l'administration publique et en matière de gouvernance ;
- susciter en permanence des réflexions et des actions novatrices dans les administrations publiques en rapport avec la conduite des affaires publiques ;
- valoriser et soutenir les ressources humaines afin de les arrimer aux innovations pour une administration publique performante et une bonne gouvernance en Afrique ;
- mettre sur pied un cadre et un réseau de concertation permettant de stimuler les innovations au sein de l'administration publique africaine et dans le domaine de la gouvernance<sup>541</sup>.

Toutefois, face à l'intemporalité observée dans la mise en œuvre de ces projets et en l'absence des résultats escomptés par rapport au temps préalablement défini, les résistances aux changements ont également été décriées dans les logiques d'ordre général déployées par les acteurs endogènes. Celles-ci ont contraint l'État à se contenter uniquement des résultats intermédiaires et en guise de satisfaction face aux partenaires. Cette position est justifiée par les propos du représentant de la BM au Cameroun en 2010 en ces termes :

cinq projets sont rentrés dans la catégorie des projets à problèmes, des lenteurs sont enregistrés dans la mise en œuvre des projets financés, et surtout, l'impact et les résultats des projets ainsi que le volume des activités financées restent en deçà des attentes<sup>542</sup>.

Comme autres effets de cette logique de résistances aux changements, il faut ajouter le mauvais montage des projets et des négociations entachées de nombreuses incompréhensions et zones d'ombre, à cause de la liberté laissée à chaque médiateur d'agir selon son entendement ou en fonction du niveau d'influence et d'étendue du pouvoir que lui conféraient ses attributions<sup>543</sup>.

Depuis 1982, le projet de lutte contre la corruption a pris acte, mais le phénomène s'est plutôt aggravé au sein de l'APC, du fait notamment de la crise économique et financière qui

---

<sup>541</sup> *Actes du Séminaire régional sur l'intégration des innovations dans l'administration publique et dans le domaine de la gouvernance dans les pays africains*, 27 au 30 mars 2006, pp.15-17, Archives du MINFOPRA, consultées le 12 mars 2014 à Yaoundé.

<sup>542</sup> Timba M. G., *Communication, Séminaire de renforcement des capacités des Conseillers Assistants en Organisation Administrative*, Kribi, 2008, Archives du MINFOPRA, consultées le 12 mars 2014 à Yaoundé.

<sup>543</sup> Mboussi Jean Hilarion, 52 ans, Chef de Cellule SIGIPES au MINFI, entretien du 15 juin 2014 à Yaoundé.

avait amené les pouvoirs publics à élaborer et à approuver un plan de lutte dès 1997<sup>544</sup>. Entre temps, les résistances des agents publics aux changements avaient terni l'image du pays par ce phénomène<sup>545</sup>. Assimilant quant à lui, ces résistances à l'inconscience, Dieudonné Oyono, coordonnateur du PNG a pensé que la lutte engagée serait de longue haleine, mais devait aboutir à une amélioration du fonctionnement de l'APC et à une plus grande transparence dans la gestion des affaires publiques<sup>546</sup>.

Comme facteurs d'aggravation du phénomène malgré l'existence d'institutions spécialisées pour le contrer et les difficultés d'ordre logistique qui étaient avancées, ces résistances aux changements étaient bel et bien réelles. Elles se manifestaient par exemple à travers un certain relâchement dans les instances judiciaires<sup>547</sup> bien que le train de la modernisation fût en marche.

## 2- Les logiques d'ordre spécifique

Ces logiques sont des faits marquants de l'évolution de la coopération internationale de l'APC. Ils sont identifiables et distinguables d'une période à l'autre de l'histoire des deux politiques du Cameroun post-indépendant. Deux périodes caractérisent ainsi cette coopération. La première qui va de 1962 à 1982 (a) et la deuxième de 1982 à 2012 et plus (b), en conformité avec la deuxième borne chronologique de cette étude.

### a) 1<sup>ère</sup> phase 1962-1982 : "dictature" du régime Ahidjo ?

Au cours de cette période, la politique extérieure du Cameroun est axée sur la promotion du rayonnement sous l'impulsion et l'animation du Président Ahmadou Ahidjo. En effet, après avoir reconnu que l'indépendance politique du Cameroun restait une illusion tant que celle-ci n'était pas accompagnée d'une indépendance économique, garante d'une victoire sur le sous-développement sous toutes ses formes<sup>548</sup>, les projets économiques menés sous la politique du libéralisme planifié et du développement autocentré deviennent des priorités pour le régime Ahidjo.

---

<sup>544</sup> Abogo Nkono, *Discours*, ancien Secrétaire Général des Services du Premier Ministre au cours du séminaire-atelier tenu au Palais des Congrès à Yaoundé du 10 au 13 avril 2002, *Cameroon Tribune*, Quotidien national, et n°7565/3854, 2002, p.6.

<sup>545</sup> *Ibid.*

<sup>546</sup> *Ibid.*

<sup>547</sup> *Ibid.*, p.3.

<sup>548</sup> Guiffo., *Le Cameroun*, p.417.

Pour asseoir un socle socio-économique fort et indépendant comme l'attestent l'ensemble de ses discours politiques ou diplomatiques, mission est donnée aux tout premiers ambassadeurs du Cameroun à l'étranger de rechercher les bonnes volontés prêtes à aider le pays dans la lutte contre la misère, la maladie et l'ignorance<sup>549</sup>. Afin de garantir le succès de cette diplomatie de recherche de partenariats et "d'amis" pour le développement, Ahidjo s'implique lui-même, rappelant ainsi certains ambassadeurs<sup>550</sup> pour manquement à leur devoir<sup>551</sup>. En normalisant également ses rapports avec des soutiens extérieurs de l'UPC, il obtient, grâce à cette diplomatie, une reconnaissance internationale<sup>552</sup> en faveur de la politique de développement sus-évoquée, d'où la multiplication d'amis et de partenaires pour une coopération d'ouverture et diversifiée<sup>553</sup>.

b) 2<sup>ème</sup> phase 1982 à 2012 : la politique du renouveau et les réformes de modernisation de l'APC.

Au cours de cette période, l'accompagnement des pays africains par les puissances occidentales à la modernité et à leur insertion au système international, s'est fait sur le double mode de la prédation et de l'extraversion<sup>554</sup>. Dans le domaine de l'administration publique, les logiques des décideurs et des gestionnaires des réformes de modernisation de l'APC transparaissent aussi bien dans les domaines économique et politique que culturel, social et scientifique<sup>555</sup>.

Sur le plan économique, ces logiques ont été axées sur l'amélioration de la situation du pays à travers la privatisation des sociétés d'Etat sur la pression du FMI et la BM, interprété au stade actuel de la recherche, comme une "ambiguïté et une complexité, signes d'une continuité de l'impérialisme aux allures négociées et légitimées"<sup>556</sup>. A. P. Temgoua et Ph. B. Essomba ont montré les résultats mitigés des stratégies économiques qui consistaient à privatiser les sociétés d'Etat au Cameroun entre 1993 et 2005, "clé magique qui devait pourtant ouvrir rapidement toutes les portes qui avaient verrouillé le système économique

<sup>549</sup> *Anthologie*, pp. 1859-1867.

<sup>550</sup> Parmi ceux-ci, on cite Charles René Guy Okala, Jean-Faustin Betayene, Benoît Balla, Simon Nko'o Etoungou, Benoît Bindzi, Aimé Raymond Ntepe, Jean Ketcha, Vincent Efon, Paul Dontsop, Michel Njine Ngangley.

<sup>551</sup> A ce sujet, le cas de Charles René Guy Okala et Jean-Faustin Betayene a fait tache d'huile respectivement en 1962 et en 1963. Cf. Guiffo., *Le Cameroun*, p.418.

<sup>552</sup> M. Kenne., *Ahmadou Ahidjo : entre la légitimation de son pouvoir et la quête de l'unité nationale (1960-1972)*, Abwa. Ayissi. Tsala Tsala (eds), *Regards croisés*, p.317.

<sup>553</sup> *Anthologie*, p. 1860.

<sup>554</sup> Mbembe., "L'Afrique doit devenir son centre propre", *Germinal*, n° 008, Janvier-Février 2011, p.2.

<sup>555</sup> Guiffo., *Le Cameroun*, p.421-425.

<sup>556</sup> *Le Soir, Journal local d'information*, n° 267 du 24 mars 2014, p. 2.

camerounais"<sup>557</sup>. Avec les réformes de modernisation de l'APC, notre étude révèle d'autres échecs dus à la crise économique au cours de la même période.

Au plan social, ces logiques consistent à formaliser des demandes d'aide et de financements auprès des partenaires économiques et financiers pour la mise en œuvre des réformes destinées à améliorer les conditions de vie et à garantir l'épanouissement des populations. Pour l'État, il s'agissait également d'adopter des réformes sociales pour résorber le chômage, créer des facilités d'auto-emploi pour les jeunes et d'encadrement des couches vulnérables, des orphelins et des enfants en détresse, d'où la raison d'être du MINAS, du MINEFOP, du MINPROFF et du MINJEUN. Les structures comme le FNE et l'ONSCD créées respectivement en 1990 et en 2012, participent de ces logiques sociales<sup>558</sup>.

Sur le plan culturel et scientifique, les logiques des acteurs endogènes consistent à travailler avec l'élite universitaire mondiale, notamment par l'établissement des relations interuniversitaires en matière de formation et de renforcement des capacités institutionnelles et professionnelles des agents publics. Cette vision a été perçue dans le cadre de la coopération Cameroun-Canada, vieille de 50 ans en 2012<sup>559</sup>. Pour les décideurs, cette démarche était la seule qui devait permettre d'arrimer l'APC aux principes de management et de gestion modernes.

Plusieurs ententes interuniversitaires ont ainsi évolué sous diverses formes : échanges de professeurs, d'étudiants de cycle de maîtrise ou de doctorat, activités conjointes de recherche, participation aux séminaires et projets de recherche, publications scientifiques, développement de bibliothèques utiles aussi bien aux étudiants qu'aux fonctionnaires en situation de recherche et échange de matériels didactiques<sup>560</sup>.

En dehors des deux universités de Montréal et de Laval, partenaires privilégiés du Cameroun à travers ses universités d'Etat ainsi que l'université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC), la logique d'intégrer l'APC dans l'univers du savoir universel a également été perçue à travers la coopération institutionnelle et professionnelle entre l'ISMP et l'ENAP. Les bases de cette coopération établies en 1986<sup>561</sup>, aboutissent au lancement d'un programme de

---

<sup>557</sup> Temgoua., "L'économie", p.362. Cf aussi Essomba., "L'Institut", p.132.

<sup>558</sup> Voir l'ensemble des textes organiques de ces structures dont les missions ont essentiellement été axées sur les préoccupations sociales au Cameroun.

<sup>559</sup> *Cameroun-Canada*, pp.77-78.

<sup>560</sup> *Ibid.*

<sup>561</sup> *Ibid.*

didactique internationale en management public en 2007<sup>562</sup>, en faveur des agents publics afin d'accroître leur efficacité et élargir leur possibilité de carrière<sup>563</sup>.

D'autres formations pour le développement des compétences en montage, en financement, en exécution et suivi-évaluation des projets de coopération en matière d'administration publique ont également été effectuées<sup>564</sup> : cas du renforcement des capacités managériales et opérationnelles des cadres techniques du SPRA à l'ISMP en 2007. La logique ici était de permettre à cette structure d'améliorer la mise en œuvre des projets de réformes de modernisation de l'APC, grâce à la maîtrise d'une méthodologie mieux adaptée à l'obtention des fonds auprès des partenaires techniques et financiers<sup>565</sup>, tant le critère de qualité en termes de montage, des parties prenantes et des effets induits<sup>566</sup> ainsi que l'impact à court, moyen et à long terme étaient des priorités pour les bailleurs de fonds.

Face à ces liens établis entre les projets de réformes de modernisation de l'APC et les retombées escomptées surtout au profit de toutes les couches sociales, quelle a été par exemple leur contribution à la lutte contre la corruption et les détournements des deniers publics ? - s'est interrogé le chercheur. - Mieux encore, les résultats qui en découlaient ont-ils eu des effets multiplicateurs sur les agents publics eux-mêmes ?

En définitive, de telles questions montrent que dans les liens de coopération de l'APC, des logiques qui avaient cours, étaient étroitement liées à la qualité des résultats des réformes de modernisation engagées, en application des principes des partenaires internationaux. À travers leurs exigences de gouvernance qui visaient à réduire les divers maux qui minaient l'APC entre 1990 et 2005, la France s'était particulièrement illustrée : cas du sommet France-Afrique de la Baule en 1990.

Si les manifestations des réformes structurelles consistant à restructurer et à procéder à la liquidation des sociétés d'Etat improductives étaient donc bien connues, tel ne semble pas être le cas pour le secteur de l'administration publique dont les agents en activité et ceux en

---

<sup>562</sup>Prospectus descriptif sommaire du Programme court à distance en administration publique de l'ENAP du Québec offert en partenariat avec l'ISMP du Cameroun, Yaoundé, ISMP, 2007, p.1.

<sup>563</sup>Ibid., p.1.

<sup>564</sup>Voir <http://www.enap.cm> consulté le 20 mars 2013.

<sup>565</sup>Rapport d'activités de formation des Conseillers assistants en organisation administratives en vue de l'obtention d'un Certificat d'Etudes Supérieures en Organisation et Management (CESOM), Yaoundé, ISMP, Juillet 2007, pp.12-14.

<sup>566</sup>Ibid.

détachement dans lesdites sociétés, continuaient de subir de pires traitements et divers itinéraires qu'il était aussi important de relever.

Ces logiques spécifiques se manifestaient également à travers les différents facteurs des dysfonctionnements de la modernisation de l'APC avec l'appui des partenaires internationaux et les exceptions qui en découlaient.

S'agissant des facteurs, trois sont évoqués ici. Le premier facteur est d'ordre organique. Il traduisait notamment la mauvaise application des textes portant organisation et fonctionnement de certains départements ministériels à l'instar du décret n°2005/139 du 25 avril 2005 portant organisation et fonctionnement du MINESEC en matière de formation et de recrutement des personnels enseignants au cours des années 2000. Le deuxième facteur est d'ordre managérial. Il avait trait au niveau de collaboration entre ce même département ministériel et le MINFOPRA en matière de formation et des stages. Le troisième quant à lui, était relatif aux exceptions organiques et managériales comme développés ci-dessous dans notre étude.

Les mêmes logiques ont été déployées à travers l'application du décret n°2005/139 du 25 avril 2005 portant organisation du MINESEC en matière de formation et de recrutement des personnels enseignants qui s'était finalement révélée approximative

En effet, dans l'analyse des dispositions du décret n°2005/139 du 25 avril 2005 portant organisation du MINESEC, la logique de certains gestionnaires a entraîné de nombreux écarts dans l'appropriation et la mise en application de ce texte. Il prévoyait le suivi de l'application de la politique de l'État en matière de formation des personnels le recrutement et la formation des personnels enseignants.

Ceci devait être en liaison avec les services compétents des ministères chargés de la Fonction publique et de l'Enseignement supérieur, des directions techniques et des inspections générales ainsi que la coordination de toutes les administrations à l'élaboration des plans et plannings de formation de leurs personnels en vue de garantir l'efficacité dans la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences au sein de l'APC. Cela dit, à cause de la logique de résistance au changement, d'excès de centralisation et d'absence d'une bonne collaboration, il avait été observé en 2008 que les recrutements à l'ENS de Yaoundé se

faisaient sans véritable coordination avec le MINESEC qui devait pourtant statutairement lui faire parvenir au préalable un état de besoins réels<sup>567</sup>.

Pour ce qui est des logiques d'ordre spécifique appliquées dans la coordination des services au sein du MINESEC et la collaboration entre les départements ministériels et le MINFOPRA en matière de formation des personnels enseignants, celles-ci sont dues au fait que le MINESEC ne disposait pas d'un fichier de personnels complet et à jour en matière de formation et de stages entre 2001 et 2008. Ce manquement avait laissé libre cours à de nombreux dysfonctionnements. Or, de par les trois dispositifs mis en place et les principes de ces activités de formation, de stages et de renforcement des capacités technique et professionnelles des agents publics en général, la logique de coordination entre les services visés en la matière, avec l'aide des appuis financiers et techniques de la coopération internationale, ne devait nullement en pâtir.

Aussi, les textes et les documents disponibles ont fait état des dispositifs institutionnels, réglementaires et normatifs mis en place par les décideurs comme décrits plus loin, en fonction des besoins immédiats ou lointains à satisfaire ou à combler par rapport à l'environnement et à la spécificité de chaque département ministériel. Cette logique avait pour principe fédérateur non seulement l'arrimage des agents publics aux exigences du management et de la gestion moderne des ressources humaines garant de meilleurs résultats, mais également l'application stricte des outils de management prévus à cet effet par les partenaires internationaux au travers de la coopération<sup>568</sup>.

Quant aux exceptions également abordées dans la partie consacrée à cet effet dans la présente étude, elles sont considérées comme des aspects sur lesquels les logiques en question se fondaient et permettaient à leurs auteurs de nuancer leurs positions par rapport à l'application limitée des principes de modernisation édictés par les partenaires internationaux.

Par ailleurs, en faisant un retour au niveau conceptuel, les logiques spécifiques à travers les réformes administratives recommandaient aux uns et aux autres acteurs publics à mieux appréhender leur raison d'être. Ensuite, à s'assurer qu'elles s'arrimaient aux impératifs de la modernisation recherchée avec un impact considérable sur le développement du pays et le

---

<sup>567</sup> Cf. Décret n° 2005/139 du 25 avril 2005 portant organisation et fonctionnement du MINESEC.

<sup>568</sup> Document II : Formulation, p. 38.

bien-être non seulement des agents publics, mais également des populations, d'après les fondements de la dynamique systémique du changement de Laflamme.

À cause de la sensibilité des facteurs qui ont souvent empêché la satisfaction des conditions visées plus haut au sujet de l'évolution de la coopération internationale et la modernisation de l'APC, certains acteurs et témoins de l'implémentation des réformes y relatives, avaient très souvent recours à la logique de réserves. Mais, grâce à l'importance de leur nombre en tant qu'acteurs directs ou indirects, observé dans le processus de refonte et d'adaptation des structures publiques pour le transfert des principes de la modernité à travers ces réformes, ces logiques entraînaient des divergences d'appréciation telles qu'abordées ci-dessous autour des notions clés de cette modernisation. Ceci avait comme conséquence de rendre davantage complexe leur appropriation<sup>569</sup>.

Pourtant, théoriquement, pour certains observateurs, les mêmes réformes, constituées d'un ensemble d'opérations bien corrélées, d'après d'autres observateurs, devaient conduire inéluctablement à de meilleurs résultats avec l'Homme au centre de toutes les préoccupations. Pour les fonctionnalistes, ce fondement de la réforme de modernisation d'une administration publique, appuyée ou non par la coopération internationale, restait capital<sup>553</sup>.

Mais pour le cas de l'APC, des divergences d'appréciations autour de l'appropriation des notions clés prônées par les partenaires internationaux, montraient effectivement qu'il était difficile aux réformes implémentées d'atteindre les objectifs escomptés. Les mêmes logiques endogènes ont permis d'apprécier le poids de la complexité des concepts utilisés comme principes de modernisation de cette administration publique. Elles se manifestaient par des comportements et des attitudes des acteurs. Par exemple dans les confusions parfois volontaires observées généralement dans l'usage de certains desdits concepts et à travers l'interprétation et l'appropriation divergentes des notions clés prônées par cette coopération. A ce sujet, les cas de la réforme, du changement, de la modernisation et de la dualité modernisation et développement sont évoqués dans le chapitre IV suivant pour le démontrer.

Cependant, l'un des effets le plus marquants de ces logiques endogènes d'ordre spécifique sur l'avancement normal des réformes de modernisation de l'APC qui a mérité que l'on s'y attarde quelque peu, est par exemple celui de la faible et tardive considération pour les indicateurs d'évaluation des actions de modernisation de l'APC. En dépit de l'indubitable volonté des décideurs et des gestionnaires à moderniser l'APC par les réformes, le fait que ces

---

<sup>569</sup>Mof., Rapport, p.43.



indicateurs d'évaluation dans la progression des réformes mises ainsi en œuvre, étaient au même moment appliqué dans les administrations publiques des pays développés et des organismes partenaires du Cameroun en matière d'administration, n'affectait nullement le management de certains décideurs et gestionnaires de l'APC.

Ceci est vérifiable à travers cette remarque pertinente de certains observateurs qui soulignait en substance que si ces indicateurs étaient préalablement fixés, les réformes seraient moins intemporelles. En dehors de la norme et des indicateurs de durée, de quantité, de coût et de qualité qui relevaient de la deuxième catégorie sus-évoquée, cette logique tendant à avoir une faible considération pour ces indicateurs de gestion et du management organisationnelle et fonctionnelle modernes de l'APC, a surtout concerné les outils scientifiques de troisième catégorie qui avaient trait aux notions telles qu'un projet et un programme<sup>570</sup> et bien d'autres qui sont repris dans cette étude.

Pourtant, ces outils avaient également pour but d'évaluer les retombées des réformes sur le développement et l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des agents publics et des populations comme en hexagone. Dans cette dernière catégorie, on a des concepts tels que le projet et le programme, élaborés au Canada et à Québec au cours des années 2000<sup>571</sup>. Considéré comme un ensemble cohérent d'activités à réaliser dans le temps pour l'atteinte d'un objectif donné, le projet ne pouvant être assimilé à une simple liste d'activités, ni confondu au programme<sup>572</sup>, les logiques en question trouvaient tout de même l'occasion de la faire, d'où des objectifs de modernité difficiles à atteindre.

De l'analyse des réactions observées sur la qualité des résultats de ces réformes de modernisation, généralement dues au mauvais montage<sup>573</sup> des projets, plusieurs doigts accusateurs ont dû être pointés sur ces logiques endogènes spécifiques marquées. L'adoption de la logique de projets avait comme avantage de faciliter la compréhension du rôle de chaque intervenant, d'apprécier les différentes segmentations et d'avoir une maîtrise des grandes actions à mener avec la bonne planification comme résultat escompté.

Les mêmes logiques endogènes ont montré que parmi les outils sus-évoqués, il existait des indicateurs dits associés. Ce sont : les indicateurs de performance, la chaîne des

---

<sup>570</sup> *Document II Formulation*, p. 38.

<sup>571</sup> *Ibid.*

<sup>572</sup> *Ibid.*, p. 39.

<sup>573</sup> Le montage d'un projet tient compte de l'ensemble d'activités et des tâches cohérentes dudit projet, des éléments à organiser dans une certaine logique, en identifiant clairement toutes les personnes responsables de sa mise en œuvre, les chronogrammes de réalisation de chacune des tâches préalablement déterminées et évaluées.

résultats<sup>574</sup>, le cadre logique, le cadre de mesure du rendement, le cadre d'analyse des parties, la matrice de répartition des responsabilités, la matrice des extrants et des activités, la gouvernance et le cadre de suivi des risques. Dans son déploiement certes tardif au sein de certaines administrations, ce dernier indicateur associé s'est révélé être un outil d'identification des risques. Le but final était de les intégrer dans la méthode du cadre logique d'un projet afin de s'assurer que les ressources appropriées étaient réellement consacrées à la mise en œuvre des stratégies de description, d'analyse des indicateurs, des sources d'information, des méthodes et de fréquence de collecte des données, ainsi que des personnes responsabilisées dans le suivi de ces risques<sup>575</sup>.

Pour d'autres observateurs, ces acteurs endogènes n'ignoraient pas que de manière spécifique, les indicateurs de performance permettaient d'évaluer la progression vers un idéal défini tels que présentés dans les dix piliers essentiels du management d'une administration de développement du tableau n°7 ci-dessous, d'après les partenaires de la coopération et surtout Mintzberg, Payette et Drucker, tous spécialistes exogènes des questions de développement des administrations par les approches systémique et organisationnelle. Au plan national, citons Ngouo, un des acteurs et gestionnaires d'une séquence de l'histoire de ces réformes de modernisation de l'APC. Pour eux, ces piliers prédisposaient l'efficacité d'une administration comme l'APC à une plus grande objectivité.

**Tableau n°7 : Les dix piliers essentiels d'une administration de développement**

N°	Piliers	Principes/Forces	Manifestations /Risques
1	Dignité et honnêteté	Respect des droits humains en milieu de travail et amélioration de l'environnement de travail.	Existence d'un projet de société ayant acquis l'adhésion massive du peuple.
2	Justice et équité	Esprit d'abnégation, patriotisme et désintéressement, paiement des salaires et des pensions en fonction du rendement réel et du niveau de vie social et de l'environnement.	Respect des droits de tous les acteurs de l'administration, absence de détournements, traitement équilibré de tous les agents, absence de clans, de clubs discriminatoires ou contraignants au sein de l'administration publique.
3	Méritocratie et motivation	Nomination, promotion, récompenses, encouragement, médailles au mérite et non sur la base des critères subjectifs et flous.	Absence de fuite de cerveau et du phénomène de diaspora ; Epanouissement perceptible de tous les agents relevant d'une même structure.

<sup>574</sup>Voir <http://www.promagar.gov.cm>, consulté le 05 mars 2012.

<sup>575</sup>*Ibid.*

4	Education et formation	Amélioration des capacités de tous les agents en fonction des besoins	Absence de distinction ou de discrimination selon la nature ou les avantages du type de formation et d'éducation.
5	Information	Diffusion et partage équitable de l'information au sein des structures	Absence de confiscation de l'information, de manipulation de l'opinion au sein de l'administration, d'encensement des dirigeants par des louanges et de motions de tous genres.
6	Discipline et sanction	Application préventive et répressive de la discipline et des sanctions, existence et application de codes éthiques et déontologie	Absence des sanctions abusives, application d'une discipline « à deux vitesses ».
7	Démocratie et gouvernance	Application des principes démocratiques et de gouvernance à tous les niveaux d'administration et de gestion des ressources	Absence de contre-pouvoirs réels dans les organisations et les institutions, Absence de violation des droits.
8	Décentralisation et délégation	Gestion axée sur la décentralisation des principes de gestion et application du principe de délégation de pouvoirs	Absence de perte abusive de postes de responsabilité par les agents publics, possibilités de recours incertaines
9	Institutions et fonctionnalité	Fonctionnalité des institutions et des organisations, existence fonctionnement libre des trois pouvoirs de l'État	Absence de contre-pouvoirs et d'institutions de contrôle
10	Opposition et société civile	Critique réelle de l'administration publique ou du pouvoir par l'opposition en place, liberté syndicale et associative	Etouffement de l'opposition, domination de partis-Etats ou administratifs, démocratie confisquée par une minorité.

**Source :** Adaptation de Roger Dieudonné Mvogo, *Actes du séminaire de développement des habiletés du personnel du SPRA en suivi-évaluation des projets en cours d'implémentation dans la sphère publique*, Yaoundé, 13-28 août 2009, p.29, Archives du MINFOPRA.

Avec l'approche managériale systémique, les logiques spécifiques des agents publics, du fait également des résistances au changement pour certains observateurs, et d'absence de moyens logistiques pour d'autres, n'ont pas permis d'intégrer en temps normal un des autres principes majeurs de modernisation du management des ressources humaines de l'État, à savoir les normes de rendement des agents publics à leur poste de travail. Un principe pourtant fonctionnel depuis plus d'une dizaine d'années dans l'Administration Publique Canadienne avant son évocation en 1994 dans l'APC.

Même si par définition ou par principe, les normes de rendement sont des indicateurs qui permettent d'évaluer non seulement le niveau de performance de chaque intervenant dans un processus, mais aussi l'ensemble de l'organisation visée en termes d'impact ou de résultat atteint par rapport aux objectifs poursuivis<sup>576</sup>, à cause des logiques sus-évoquées, cette notion

<sup>576</sup> Document de Normes de Rendement du MINFOPRA, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2011, p.6.

n'apparaît qu'en 1994 à travers le décret n°94/199 du 7 octobre 1994 portant nouveau statut général de la Fonction publique de l'État. Ce texte, à travers la notion de fonction publique de postes de travail qu'il consacrait, conduisait l'APC vers un système d'évaluation aux résultats.

Cette réalité n'est effective qu'en 2001 avec la publication du décret n°2001/108/PM du 20 mars 2001 fixant les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires et dont l'article 3 prévoyait l'établissement de normes de rendement propres à chaque administration, en remplacement du système de notation devenu désuet et unanimement décrié<sup>577</sup>.

Au demeurant, ce chapitre nous a aussi montré que les protagonistes des logiques d'ordre spécifique étaient difficiles à départager. Alors que certains assimilaient à tort ou à raison ces réformes de modernisation de l'APC à un simple changement de paradigmes dans le management ou la gestion des affaires publiques, d'autres acteurs voyaient en elle un véritable levier de développement<sup>578</sup>. Dès lors, l'hypothèse du poids des logiques des acteurs endogènes et exogènes sur l'évolution des réformes de modernisation s'est vue confirmée. À travers ces mêmes logiques, les dysfonctionnements décriés dans le déploiement desdites réformes qui découlaient des différentes approches utilisées par les décideurs, les gestionnaires et les partenaires de la coopération, ont également fait du changement ou de l'évaluation des organisations et du fonctionnalisme appliqué aux relations internationales, des théories d'une brûlante actualité. Nos analyses sur les dysfonctionnements et des exceptions issues de la complexité conceptuelle ci-dessous, peuvent davantage le confirmer.

---

<sup>577</sup> En effet, le système d'évaluation des agents publics en vigueur jusque-là s'occupait peu de la mesure et de la récompense de la performance, faute non seulement d'outils appropriés pour évaluer le rendement, mais également d'une culture organisationnelle favorable à la production des résultats. Cf. *Guide Méthodologique*, pp.6-10.

<sup>578</sup> Mofo., Rapport, p.43.

## **CHAPITRE 4 : UNE COMPLEXITE CONCEPTUELLE AU CŒUR DE NOMBREUX DYSFONCTIONNEMENTS ET DES EXCEPTIONS**

Dans le processus de modernisation de l'APC et l'appui de la coopération internationale de 1962 à 2012, une diversité de concepts a été observée. En dehors de la complexité qui les caractérisait, un nombre considérable de dysfonctionnements et de paradigmes ont davantage ralenti ledit processus. Grâce à l'objectivité scientifique et à la démarche combinée des approches méthodologiques et épistémologiques, les outils utilisés<sup>579</sup> pour conduire les réformes de modernisation, ont été d'un grand apport pour comprendre cette réalité.

Du fait de la pluralité de perceptions, du vaste champ des réformes et de la diversité des acteurs aux idéologies et logiques parfois contrastées, ce chapitre identifie certains aspects jugés complexes de cette coopération et fait un constat : cette complexité conceptuelle a été une des causes qui a énormément pesé sur l'efficacité des réformes implémentées. En plus des nombreux paradoxes et dysfonctionnements qu'entraînait cette même complexité, celle-ci s'est révélée tout de même partielle du fait des exceptions soulevées par les acteurs de l'œuvre de modernisation en cours.

### **I- DE LA COMPLEXITE CONCEPTUELLE A LA MODERNISATION DE L'APC**

Cette complexité conceptuelle a été relevée à trois niveaux à travers les réformes. D'abord, à partir des confusions observées dans l'usage des concepts d'administration publique et de fonction publique de l'État au sein d'une même administration, malgré les évolutions sémantiques y relatives. Ensuite, à travers l'interprétation et l'appropriation divergentes des notions clés prônées par la coopération : cas de la réforme, du changement, de la modernisation et de la dualité modernisation-développement. Enfin, face à la difficile adaptation de l'APC aux innovations conceptuelles du management moderne des ressources de l'État et celles de la gestion organisationnelle et fonctionnelle.

---

<sup>579</sup> *Guide méthodologique d'élaboration des manuels de procédures administratives*, Yaoundé, MINFOPRA, version 2012, pp-25-27.

## **1- Des confusions entre Administration publique et fonction publique de l'État**

Dans les mentalités collectives, en l'assimilant à une organisation administrative ou tout simplement à une fonction administrative, le concept d'administration publique était souvent confondu à celui de fonction publique de l'État. Pourtant les théoriciens du management pensaient que si l'organisation était un espace, une entité sociale et processuelle dont les différents maillons agissent en collectivité pour des résultats communs, aucune confusion n'aurait été possible.

D'autres spécialistes du management et des sciences administratives par contre, admettent implicitement que l'administration publique est un milieu organisationnel qui se distingue de la notion d'organisation administrative d'après son sens étymologique. Pour le chercheur, ces divergences d'interprétation de sens venaient essentiellement de l'influence des deux approches managériales du processus de modernisation de l'APC : l'approche organisationnelle et l'approche fonctionnelle. Elles ont permis de comprendre une chose à savoir, les deux concepts "administration publique" et "fonction publique" de l'État renvoyaient à une même réalité, d'où un usage commun tout au long de notre étude<sup>580</sup>.

## **2- Des divergences d'appréciation et d'appropriation dans l'usage des notions clé de la coopération de modernisation de l'APC**

Plusieurs divergences d'appréciation ont été observées. La première est venue de ce que des théoriciens du changement comme Laflamme distinguaient trois niveaux de changement organisationnel et fonctionnel des structures administratives sont généralement atteints aux termes d'une réforme : la régulation, l'adaptation et la mutation. Mais à cause des contingences propres à chaque structure<sup>581</sup>, cette réalité n'a pas toujours été évidente en termes de modernité. Alors que pour d'autres analystes, cette gradation n'était qu'un moyen de motivation des agents publics pour conduire le changement.

La deuxième divergence a trouvé son fondement à priori, dans cette impossibilité établie d'une administration publique à satisfaire tous les critères de modernité en dépit des moyens utilisés. Grâce à l'apport des approches historique, pluridisciplinaire et transdisciplinaire de R. Aaron, l'importance de la trilogie sus-citée a davantage été démontrée. À l'APC comme dans l'ensemble des administrations publiques des pays d'Afrique subsaharienne, le débat qui semblait perdurer par rapport aux stratégies et aux mécanismes

---

<sup>580</sup>Mofa., Rapport, p.42.

<sup>581</sup>Laflamme., (1981) dans Ferland, 1994.

d'impulsion du changement par les réformes de modernisation a été tranché, en dépit des divergences relevées autour de cette notion et des résultats mitigés atteints par certaines réformes<sup>582</sup>. Pourtant, d'après les sources, le changement était synonyme de mutation. Il renvoyait ainsi à une situation de départ jugée mauvaise, mais qui, par un effort participatif et collectif, devait être ramenée à un niveau acceptable.

Pour certains acteurs, bien qu'étant également une dynamique qui appelait à une révision de stratégie pour des résultats plus concrets sur une période assez longue, tel n'était pas le cas pour les autres. D'après cette deuxième catégorie d'acteurs, les changements opérés ressemblaient plus à des adaptations qu'à des changements, conformément aux mécanismes utilisés et des résultats obtenus. À en croire les modifications de grande envergure souhaitées à l'entame de l'implémentation des réformes visées, les efforts déployés par la multitude d'intervenants, ont plutôt montré que ce sont plutôt des adaptations qui avaient pris le dessus sur les changements, même si d'autres critiques voyaient en cela une autorégulation<sup>583</sup>.

Par contre, de près, avec l'apport de la coopération internationale, la modernisation de l'APC faisait montre d'un incontournable recours simultané aux trois concepts sus-évoqués parce que connexes et complémentaires. Ils touchaient aussi bien aux aspects fonctionnels qu'organisationnels, mais se révélaient contraires à l'usage unique de l'approche fonctionnelle que semblait privilégier l'APC, pourtant moins favorable au changement sous le label "modernisation"<sup>584</sup>.

La troisième divergence est venue du débat autour du lien entre la modernisation d'une administration publique et le développement du pays. Pour certains acteurs, une administration publique moderne était celle qui était capable d'induire le développement, d'où la complémentarité des deux concepts. Cette dualité signifiait alors absence totale de traces de tradition et de vétusté tant dans les modes de pensées, les pratiques que dans les mécanismes de fonctionnement. Pour le chercheur, face à la spectaculaire évolution des peuples d'Asie du Sud-Est comme la Chine, Taïwan, du Brésil en Amérique du Sud, du Nigéria ou encore l'Afrique du Sud au cours des deux dernières décennies, la dualité sus-décrite est indiscutable<sup>585</sup>. Si le développement résulte de la combinaison des changements mentaux et

---

<sup>582</sup>Mofo., Rapport, p.45.

<sup>583</sup>Payette., *L'efficacité*, p.145. Pour ce spécialiste des sciences du management, on parle d'autorégulation lorsque les réformes touchent essentiellement au fonctionnement courant des structures qu'aux ajustements nécessaires portant sur la vie même de celles-ci.

<sup>584</sup>Mofo., Rapport, p.45.

<sup>585</sup>Payette., *L'efficacité*, p.147.

sociaux d'une population pour la rendre plus apte à accroître durablement et cumulativement son produit réel global, d'après les théories économiques keynésiennes, le champ de la modernisation de l'APC et l'apport des partenaires internationaux devient un espace de compatibilité, de cohésion et de complémentarité. Mais pour plus de modifications structurelles au niveau des bénéficiaires, cette modernisation sous-entendrait donc une croissance auto-entretenu ou auto-soutenu, plus impulsée de l'intérieur que de l'extérieur<sup>586</sup>.

Par contre avec la thèse de Walt Whitman Rostow sur l'importance de la planification économique dans la perspective dynamique du développement, comparée au champ des réformes de modernisation de l'APC, le dualisme "développement et modernisation" n'est pas automatique, d'où l'approfondissement des divergences sus-décrites<sup>587</sup>. En réalité, même si pour certains, le débat autour de l'Administration publique moderne et le développement comme mécanisme d'évolution du traditionnel vers la modernité n'avait pas lieu d'être, l'opposition de ces deux approches à la systémique des organisations réexaminées par L. B Ngouo, s'est révélée être à l'origine des divergences sus-décrites. Pour l'expert, une administration publique moderne était celle-là qui, par l'impulsion et le suivi-évaluation des projets structurels, institutionnels et fonctionnels sous formes des réformes administratives, contribue au développement social et économique du pays, ainsi qu'à l'amélioration du bien-être des usagers et de ses propres agents<sup>588</sup>.

Sous-tendue par la vision capitaliste contemporaine dont les modèles devaient éventuellement être répandus dans le monde, l'on s'est rendu compte par la suite que cette approche systémique tant adulée, s'inspirait également de la signification polysémique du concept de développement. Même si d'autres marxistes et keynésiens y voyaient toujours, une croissance automatique avec une grande capacité pour les populations à reproduire leurs conditions de vie en les améliorant, au regard de la diversité d'acteurs qui y contribuent, la situation apparaissait complexe pour la modernisation de l'APC dont les réformes administratives, institutionnelles et structurelles étaient parfois en contradiction avec les intérêts de ses partenaires de la coopération internationale.

Entre 1993 et 2005, cette hypothèse peut être vérifiée. Penser à une modernisation de l'APC avec l'aide des bailleurs et des partenaires techniques internationaux qui accorde aux

---

<sup>586</sup>M. J. Abena Etoundi., "La planification économique au Cameroun : aperçu historique (1960-2000)", Thèse de Doctorat Ph. D en Histoire, UYI, 2010, p.15.

<sup>587</sup>Ngouo., *La réforme*, pp.22-24.

<sup>588</sup>*Ibid.*



agents publics un rôle privilégié dans le choix des modèles de développement ne fût qu'un leurre, si l'on se référait tout simplement à leur vécu quotidien et à la prise en compte de leur culture au sein de l'administration. En dépit des analyses inspirées des thèses fonctionnalistes, très proches des sociologues qui mettent l'Homme au centre de tout processus de développement, les objectifs d'une telle vision étaient loin d'être atteints par rapport à l'APC. Comme facteurs justificatifs indexés, la complexité et la non appropriation des concepts clés de modernisation chers aux partenaires internationaux par les agents publics<sup>589</sup>.

En plus de cette absence d'unanimité, les anciens modes de gestion continuaient d'exister, malgré les appels au changement des partenaires internationaux. Il était donc par exemple évident que les actes attendus de la modernisation des modes de régulation des comportements des agents publics ne soient possibles, en dehors sans une meilleure appropriation des principes de responsabilité, de transparence, de reconnaissance, de compétence, de performance, de respect, d'éthique, de motivation et de sentiment d'appartenance<sup>590</sup>. Pour les observateurs, ces principes constituaient au contraire, autant d'autres aspects critiques et de manifestation dus à la même complexité des notions clés sus-évoquées, malgré les innovations conceptuelles proposées et auxquelles l'APC ne pouvait s'adapter que très difficilement. À cause de leur impact négatif sur la dynamique des réformes de modernisation de l'APC, ces divergences se sont révélées comme les autres aspects non négligeables de cette coopération internationale, hormis sa difficile adaptation aux concepts du management et de gestion organisationnelle et fonctionnelle<sup>591</sup>.

### **3- Une difficile adaptation aux innovations du management et de la gestion organisationnelle et fonctionnelle**

Avec la coopération internationale, des innovations ont été introduites dans les concepts du management et de la gestion de l'APC : cas des deux concepts "citoyen-client" et Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Mais, à travers divers clichés, l'APC ne s'y adaptait

---

<sup>589</sup>Cf. *Guide méthodologique d'élaboration des manuels de procédures administratives*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, version 2012, pp. 23-24.

<sup>590</sup>Y. Boisvert. M. Jutras. (eds), *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Liber, Montréal, 2003, pp.18-22.

<sup>591</sup> Dans le même ordre d'idées, on peut citer l'élaboration, la rationalisation et la vulgarisation des manuels de procédures de traitement des dossiers, l'élaboration et la mise en place des règles de gestion des personnels selon les différents corps de la fonction publique, l'élaboration des normes de qualité de service rendu aux usagers du service public au sein de l'APC, des manuels de procédures, des guides de l'utilisateur, des textes et cadres organiques au profit des structures publiques et parapubliques, la vulgarisation des outils de gestion moderne des ressources matérielles, humaines et financières de l'Etat tels que les manuels d'élaboration, d'exécution, de contrôle et de suivi-évaluation du budget de l'Etat, ainsi que la conduite des projets portant sur les codes éthique et de gouvernance en matière de gestion des biens et des affaires publiques.

que difficilement alors que certains de ces concepts existaient depuis les années 80 par exemple dans l'Administration publique canadienne, partenaire privilégié de l'APC.

À travers le concept "citoyen-client", l'objectif était de mettre en exergue le rôle capital des populations dans le fonctionnement de l'administration, conformément aux principes gagnant-gagnants et le privilège de citoyenneté prescrite par la Constitution et la communauté internationale. Cette vision n'est partagée au sein de l'APC qu'en 2005, tout comme celle de la GAR. Pour l'essentiel, cette dernière envisageait promouvoir les principes de rendement, d'objectif, de résultat et de responsabilité. En dépit de leurs évolutions à l'international, les concepts tels qu'"usager", "subordonné" ou "subalterne" continuaient d'être utilisés dans l'APC jusqu'en 2012, d'où les paradoxes relevés et la raison d'être d'une des hypothèses de notre étude. Ces paradoxes sont des paradigmes desquels l'APC ne devait se détacher que très lentement malgré la complexité prétextée de ces innovations conceptuelles<sup>592</sup>.

## II- LES PARADOXES DE CETTE COMPLEXITE CONCEPTUELLE

Ces paradoxes dus généralement aux confusions sémantiques, ont été identifiés à deux niveaux. À partir de l'usage des notions d'agent public, de fonctionnaire et de contractuel d'une part, d'usager et de citoyen-client d'autre part, puis à cause de la prise en compte de certains aspects novateurs pour l'APC.

### **1- Agent-public - fonctionnaire, usager- citoyen-client, "administration de poste de travail" et "administration de carrière".**

En opposant ces notions par familles de mots, plusieurs paradoxes ont été relevés à cause de leur complexité. La première opposition est celle "d'agent public à fonctionnaire". Par définition, un fonctionnaire ou un agent public est toute personne recrutée à un poste de travail au sein de la l'administration publique pour y travailler avec obligation de redditions des comptes, identifiable par un matricule, un grade et assumant des responsabilités pour lesquelles il reçoit une rémunération mensuelle dont le montant et les accessoires sont préalablement définis par le budget de l'État, des lois et des textes particuliers<sup>593</sup>. Ces deux notions désignent donc des personnes engagées pour servir une même entité, l'administration publique, et répondre par conséquent d'une même logique fonctionnelle.

<sup>592</sup> *Guide méthodologique*, pp. 24-25.

<sup>593</sup> Décret n° 94/199 du 07 octobre 1995 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat, modifié et complété par le Décret N°2000/287 du 12 octobre 2000.

L'un des paradoxes ici est l'usage de deux notions pour dire la même chose, mais aussi désigner plusieurs catégories de ces types de personnels dans un même Statut<sup>594</sup>. Manifestations d'un conformisme à l'idéal de modernité tel que souhaité par les partenaires internationaux ou absence de volonté des décideurs à opérer définitivement un choix judicieux entre ces deux notions similaires ? s'interroge le chercheur. En remontant aux origines de la catégorisation des agents publics dans l'APC, une catégorisation pas très éloignée de celle de l'APF, a été relevée, rendant ainsi compréhensible le paradoxe sus-évoqué. Notamment la diversité des corps, les grades et statuts qui ont toujours servi à identifier et à classer chaque agent public. Face à la disharmonie souvent décriée, l'âge de départ à la retraite et ses récurrentes revendications, ont parfois fait de l'intemporalité des réformes, une occasion pour actualiser les statuts de ces différents corps. Cas des personnels enseignants et médicaux-sanitaires qui ont souvent été très motivés par le traitement qui était réservé à leurs homologues français, québécois ou canadiens au cours des années<sup>595</sup>.

La deuxième opposition est celle "d'usager à citoyen-client". Ces deux notions sont adoptées par l'ISMP et l'ENAM au cours des années 90 à la faveur de la coopération internationale. Cependant, le paradoxe qu'elles ont révélé est celui de la difficulté à faire encre dans les mentalités de l'APC leur caractère très évolutif comme en hexagone et au Canada, d'où ces résistances au changement face à toute réforme proposée, mais également décriées<sup>596</sup>. La troisième opposition est celle "d'administration de poste de travail" à "l'administration de carrière". Malgré les textes adoptés pour prendre en compte cette donne de modernité, tel ne semble pas avoir été le cas au regard de la permanence des paradoxes observés. Ce critère de modernité recommandait implicitement une description claire des tâches, d'attributions, de responsabilités et d'exigences en termes de connaissances et d'aptitudes<sup>597</sup>. Ils encadraient les postes de travail à pourvoir au moment des recrutements aux emplois publics. A la vérité, au regard de la culture organisationnelle et fonctionnelle qui prédominaient dans l'APC, cette nouvelle forme d'administration et de gestion des ressources humaines de l'État s'est révélée difficile à appliquer en dépit des avantages présagés<sup>598</sup>.

---

<sup>594</sup>Comme agent public, on a ainsi le fonctionnaire qui peut être soit un personnel civil ou des forces de sécurité publique ou de police, soit alors un contractuel d'administration.

<sup>595</sup>*Guide méthodologique*, pp. 24-25.

<sup>596</sup>*Ibid.*

<sup>597</sup> Décret n°94/199 du 07 octobre 1995 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat, modifié et complété par le Décret N°2000/287 du 12 octobre 2000.

<sup>598</sup>*Document II : Stratégie de développement de la Fonction publique et de la réforme administrative*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2011, pp. 38-39.

Face à cela, comment étaient conciliées ces exigences des bailleurs de fonds et partenaires internationaux à la politique de socialisation des emplois publics sur fond d'équilibre régional qui était alors en vigueur dans l'APC ? véritable dilemme pour les décideurs et les autres acteurs de cette modernisation. La pression dû par exemple au chômage des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et grandes écoles, qui exigeait de temps à autres des recrutements par à coup, sont autant de signaux qui montraient que cette réforme de l'administration de poste de travail, semblait encore difficile d'application. D'où les nombreux paradoxes qui en découlaient et qui ont perdurés comme l'attestent nos analyses dans les chapitres suivants.

## 2- Les aspects rénovateurs de l'APC

Avec la coopération internationale visée, plusieurs notions rénovatrices de l'APC ont été perçues. C'est le cas pour la chaîne des résultats<sup>599</sup>, une logique établie entre les activités, les extrants et les résultats dans la production d'un programme<sup>600</sup>. Parmi ces notions, celle de gouvernance a profondément marqué cette séquence de l'histoire de la modernisation de l'APC. Concept graduellement introduit dans les administrations des PVD, la gouvernance<sup>601</sup> a tôt fait d'évoluer en "bonne gouvernance" comme élément pertinent de mesure de l'efficacité des politiques publiques<sup>602</sup>. Pour les "donateurs", cette efficacité devrait se traduire par l'existence, d'un cadre de prévision et de transparence dans la conduite des affaires, la gestion des finances et des biens publics avec obligation de résultats et de reddition des comptes imposés aux gestionnaires<sup>603</sup>.

D'après les experts, s'il est évident qu'en matière de gestion des performances, la gouvernance est un des indicateurs de modernité d'une administration, elle devient automatiquement un outil de lutte contre la corruption, d'où le récurrent recours à celle-ci dès la fin de la période de deuxième génération de ces réformes de modernisation de l'APC. Ainsi,

---

<sup>599</sup>Voir <http://www.promagar.gov.cm>, consulté le 05 mars 2012.

<sup>600</sup>Les autres notions et non des moindres étaient entre autres : le cadre logique, outil de planification et d'aide à la décision pour vérifier l'atteinte des objectifs des programmes/projets de réformes de modernisation de l'APC. De même, le cadre de mesure du rendement, outil de gestion de la planification et de la collecte des données pour l'information des décideurs et pour déterminer l'état d'avancement des résultats d'un projet de réforme. La matrice de répartition des responsabilités, encore appelée matrice de répartition des tâches, permet d'identifier, d'organiser et de responsabiliser des structures ou des personnes en vue d'accomplir dans un délai précis les diverses actions nécessaires à la réalisation d'un projet ou d'un programme. Cf. <http://www.promagar.gov.cm>, consulté le 05 mars 2012.

<sup>601</sup> Entendu comme un système de gestion, il s'est d'abord appliqué à l'entreprise privée et s'est étendu par la suite à la gestion des affaires et des finances publiques, sous l'impulsion des Anglo-saxons et de la BM.

<sup>602</sup> D'après Joao de Deus Pinheiro, alors Commissaire à la coopération et au développement, chargé des relations extérieures avec les pays de l'Afrique, Caraïbes, Pacifique (ACP), de l'Afrique du Sud et de la Convention de Lomé entre 1992 et 1995, interview, *Le Courrier* n°149, janvier-février, 1995, p.4.

<sup>603</sup>*Document II "Formulation"*, p. 38.

à l'issue des négociations du traité de Maastricht en 1992, ce principe faisait désormais partie des nouveaux instruments de mesure et de suivi des politiques économiques et budgétaires des États de la zone euro au sein de l'Union. Il était dès lors perçu en termes d'efficacité et de démocratie traduites par la transparence, l'équité, la justice, la promotion de l'État de droit, le respect des droits civiques et socio-économiques, ainsi que la décentralisation<sup>604</sup>.

Au cours de la période des réformes de troisième génération, les principes découlant de la gouvernance ont été plus étendus, afin d'exiger des gouvernements et des administrations plus capables à renforcer leurs mécanismes de gestion des affaires publiques. De plus, une plus grande participation des acteurs à l'appropriation des politiques de développement, conformément à certaines prescriptions de la Déclaration de Paris reprises dans l'encadré n°1 ci-dessous.

La notion de bonne gouvernance opposée à l'APC a été perçue pour sa part comme le perfectionnement des résultats des réformes liées à la gouvernance. À l'analyse, cette évolution, a tout de même montré une autre influence de l'extraversion des politiques et des concepts dans la gestion des réformes de modernisation de l'APC. La même volonté est réitérée comme grand principe de modernisation dans la Charte de la fonction publique africaine adoptée le 05 février 2005 à Windhoek dont les extraits sont également repris dans l'encadré n°2 ci-dessous.

Ces deux encadrés sont des documents de référence dans l'histoire de l'évolution des rapports de coopération de l'APC avec ses partenaires internationaux. Ils mettaient l'accent sur la qualité et l'efficacité ainsi que sur les besoins des usagers à satisfaire et faisaient de la GAR, un critère majeur qui devait davantage rapprocher l'APC de l'assistance des pays développés, membres de l'OCDE<sup>605</sup>.

Le cadre organique, autre outil rénovateur dans la gestion prévisionnelle moderne des ressources humaines de l'APC, permettait de mesurer les écarts constatés entre les profils requis et les activités à mener aux différents postes de travail et les profils réels présentés par leurs titulaires. Ce référentiel de compétence était ainsi utile dans la détermination des exigences pour occuper un poste donné, exprimés en termes de savoir, savoir-faire et savoir-

---

<sup>604</sup> R. Ebalé., *Comprendre*, p.35.

<sup>605</sup> *Document II "Formulation"*, p. 38.

être<sup>606</sup>. En dehors de la faible et tardive considération pour ces outils de troisième catégorie empruntés à la coopération internationale, cette étude montre également les facteurs des dysfonctionnements qui en découlent, en dépit des évaluations permanentes des bailleurs et des partenaires techniques internationaux.

### **Encadré n°1 : Extraits de la Déclaration de Paris<sup>607</sup>**

#### **GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS**

43. Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.

44. Les pays partenaires s'engagent à :

- raccorder plus étroitement les stratégies nationales de développement et le cycle budgétaire, sur une base tant annuelle que pluriannuelle.
- s'efforcer de mettre en place des cadres d'évaluation et de notification orientés vers les résultats, à l'aide desquels suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des principaux volets des stratégies nationales et sectorielles de développement. Ces cadres devront permettre de suivre l'évolution d'un nombre raisonnable d'indicateurs pour lesquels il est possible de disposer de données à un coût abordable.

45. Les donneurs s'engagent à :

- relier la programmation et les ressources par pays aux résultats obtenus et aligner cette programmation et ces ressources sur les cadres d'évaluation des performances des pays partenaires. Les donneurs doivent s'abstenir de demander l'adoption d'indicateurs de performance qui ne soient pas en accord avec les stratégies nationales de développement.
- travailler avec les pays partenaires de façon à pouvoir recourir autant que possible à leurs cadres de suivi et de notification axés sur les résultats.
- harmoniser leurs exigences en matière de suivi et de notification. En attendant que les donneurs puissent s'en remettre plus largement aux systèmes statistiques, de suivi et d'évaluation des pays partenaires, ils doivent s'accorder dans toute la mesure du possible avec ces derniers sur les modalités d'élaboration des rapports périodiques.

46. Les pays partenaires et les donneurs s'engagent conjointement à :

- unir leurs efforts dans le cadre d'une approche participative afin de renforcer les capacités des pays à instaurer une gestion axée sur les résultats et de susciter une demande plus forte à cet effet.

**Source :** *Guide Méthodologique pour l'élaboration des Normes*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2010, p.125.

<sup>606</sup> M. G. Timba et Tibizing, Rapport de stage pratique sur le thème le cadre organique et La gestion des ressources humaines, Séminaire de formation des conseillers assistants en organisation administrative, en vue de l'obtention du Certificat d'Etudes Supérieures en Organisation et Management (CESOM), Yaoundé, ISMP, juillet 2007, p.3.

<sup>607</sup> Cet extrait explique l'intérêt pour les administrations publiques en développement à s'arrimer à la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), à savoir gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats. Cf. *Guide Méthodologique pour l'élaboration des Normes*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2010, p.125.

## Encadré n°2 : Extraits de la Charte de la Fonction Publique africaine

Article Premier : Objet

La Charte de la Fonction Publique en Afrique :

- Définit les principes et les règles générales régissant les fonctions publiques africaines en matière de transparence, de professionnalisme et d'éthique ;
- Constitue un moyen pour concrétiser l'engagement des Etats africains à promouvoir ces valeurs dans l'administration ;
- Représente un outil de référence pour l'ensemble des pays africains, permettant d'orienter l'action de leur administration publique et d'inspirer l'adoption, le développement ou la mise à jour de codes de conduite nationaux.

Article 10 : Qualité et efficience

L'administration doit veiller à fournir des prestations au meilleur rapport qualité/coût, en utilisant de façon optimale les ressources dont elle dispose. En outre, elle doit tenir compte des possibilités et moyens dont disposent les usagers pour bénéficier des prestations de service public.

L'administration est tenue d'apporter les adaptations nécessaires aux conditions d'organisation et de fonctionnement de ses services, pour répondre en permanence à l'évolution des besoins et aux exigences de l'intérêt général. Ces adaptations doivent conduire à des meilleurs prestations et informations aux usagers.

Article 11 : Evaluation des services

L'évaluation de l'efficacité et de la productivité des services doit se fonder sur des objectifs et des programmes d'activités préalablement définis, assortis d'indicateurs et de critères de performance.

A cette fin, des mécanismes d'évaluation doivent être mis en place dans l'administration, de façon à procéder à l'évaluation périodique des prestations et services offerts au public.

Les résultats de ces évaluations doivent être diffusés, notamment à l'occasion de la publication des rapports annuels d'activités.

Source : *Guide Méthodologique pour l'élaboration des Normes*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2010, p.127.

### III- LES FACTEURS DE DYSFONCTIONNEMENT DANS LES REFORMES DE MODERNISATION DE L'APC

Grâce à la théorie du relationnisme scientifique et aux sources disponibles, il ressort que ces dysfonctionnements découlaient de la faible et tardive considération pour les outils de troisième catégorie dans les réformes de modernisation de l'APC. Ils étaient généralement observés à travers trois aspects. D'abord, à travers l'application approximative du décret n°2005/139 du 25 avril 2005 portant organisation du MINESEC en matière de formation et

de recrutement des personnels enseignants. Ensuite, dans l'application approximative du décret n°2005/139 du 25 avril 2005 portant organisation du MINESEC en matière de formation et de recrutement des personnels enseignants. Enfin, à travers l'analyse des exceptions relevées dans l'application approximative des principes de modernisation de l'APC.

### **1- L'application approximative du décret n°2005/139 du 25 avril 2005 portant organisation du MINESEC en matière de formation et de recrutement des personnels enseignants**

Des observations enregistrées dans l'application des dispositions du décret sus-visé, certains écarts ont été observés. Un des écarts plus révélateurs vient de ce qu'en dépit d'importants effectifs d'enseignants sortis annuellement de l'ENS, ceux-ci ne suffisaient toujours pas pour combler les besoins quantitatifs et qualitatifs dont avait besoin le MINESEC. L'introduction des NTIC dans ses programmes scolaires a montré par la suite que la situation était davantage préoccupante. Au Lycée bilingue de Tibati, département du Djérem dans l'Adamaoua, la salle multimédia a fonctionné pendant près de 3 ans (2001 à 2003) sous l'encadrement des enseignants de mathématiques pour pallier les effets dus à l'absence des spécialistes en la matière<sup>608</sup>.

### **2- La coordination des services au sein du MINESEC et la collaboration entre les départements ministériels et le MINFOPRA en matière de formation des personnels enseignants**

Le MINESEC ne disposant pas d'un fichier de personnels complet et à jour en matière de formation et de stages entre 2001 et 2008 comme relevé plus haut, trois dispositifs ont été mis en place pour veiller à la bonne coordination de ses services internes : institutionnel, réglementaire et normatif. Ceux-ci étaient indispensables pour une meilleure collaboration avec le MINFOPRA, principal gestionnaire des ressources humaines de l'État.

#### a- Le dispositif institutionnel

Dans l'optique d'une meilleure gestion de la formation et des stages des agents publics, le décret n°2000/697/PM du 13 septembre 2000 a identifié des administrations spécifiques pour y jouer un rôle particulier. À côté de celles-ci, se trouvaient des institutions de formation

---

<sup>608</sup>Propos recueillis auprès de Nestor Betoudjida., 43 ans au moment de l'entretien, ancien censeur dans ledit établissement au cours des années indiquées, 14 mai 2005 à Tibati.



nationales ou étrangères, identifiées en fonction de leurs spécialités et conformément aux conventions et aux termes de coopération préétablis entre le Cameroun et ses partenaires internationaux. D'abord, le MINFOPRA à travers sa direction compétente<sup>609</sup>, ensuite l'Agent public bénéficiaire, puis le MINFI chargé de financer ces activités une fois budgétisées et les SPM qui validaient les plans de formation agrégés par le MINFOPRA.

b- Le dispositif réglementaire

Celui-ci précisait la procédure à suivre en matière de formation ou de stage, constituée de cinq grandes étapes<sup>610</sup>. Elle permettait après un strict respect des étapes de cette procédure<sup>611</sup>, d'assurer une meilleure insertion professionnelle des agents publics. Pour le bon déroulement des activités de coopération dans ce domaine, quatre principaux points devaient également être respectés conformément à la circulaire y relative<sup>612</sup>.

c- Le dispositif normatif

Celui-ci avait trait tant à la gestion des fonctionnaires dans le cadre des formations sollicitées et obtenues, qu'au restrictions à observer<sup>613</sup>. D'après l'article 13 alinéa 1 du même décret, la mise en stage des fonctionnaires était constatée par arrêté du MINFOPRA et à l'alinéa 2, la participation du fonctionnaire à un séminaire de formation permanente constatée par décision de son Ministre utilisateur. Il était donc proscrit à un agent public d'aller en stage sans avoir au préalable dérogé à ces deux conditions essentielles<sup>614</sup>. Par conséquent, "tout

<sup>609</sup>Il s'agit notamment de la Direction du Développement des Ressources Humaines de l'État (DDRHE) qui gérait les stagiaires tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger.

<sup>610</sup> Décret n°2000/697/PM du 13 septembre 2000 fixant le régime de la formation permanente des fonctionnaires.

<sup>611</sup> Décret n°005/1107 du 06 août 1985 fixant les dispositions de mise en stage des fonctionnaires.

<sup>612</sup> Lettre-circulaire n° 240/L/CF/MFPRA/SG/DDRH du 03 mars 2001 du Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, Archives du MINFOPRA, 22, 23 et 24 avril 2012. D'après cette circulaire, la formation et le perfectionnement des agents publics à l'étranger font l'objet d'un planning annuel approuvé par la Présidence de la République et exécuté par le MINFOPRA; - toutes les candidatures recueillies sont transmises au MINFOPRA, revêtues des appréciations du Ministre utilisateur en vue de la sélection; - la sélection est faite par une commission des stages présidée par le MINFOPRA qui arrête la liste des candidats appelés à effectuer le stage; - tout fonctionnaire ou autre agent public désireux d'entreprendre à titre personnel une formation, des études universitaires ou des recherches non prévues par un planning doit, au préalable, solliciter sa mise en disponibilité, sa retraite par anticipation ou la suspension des effets de son contrat de travail pour la durée de la formation. Les étapes parcourues par les dossiers de formations et de stages étaient les suivantes : - la conception et la transmission au MINFOPRA par l'Administration concernée, d'un Plan annuel de formation permanente de ses agents, qui le soumet à l'approbation du PM. (Cf. article 7). À ce niveau, il convient de rappeler que c'est le MINFOPRA qui assurait également le suivi ; - l'octroi d'une offre de bourse, soit sur concours, soit par sélection à la Commission Nationale des Stages. Cette sélection était également faite par le MINFOPRA ; - la disponibilité du financement de la bourse destinée à la formation ou au stage visé. Celle-ci pouvait être soit nationale, c'est-à-dire budgétisée, soit alors étrangère sous forme d'accord-don. À cet effet, l'organisme ou la source dudit financement devait être au préalable bien identifiée ainsi que les modalités de son utilisation par le bénéficiaire ; - l'avis incontournable du Ministre utilisateur et éventuellement celui du MINFOPRA ; - la constitution du dossier qui exigeait une bonne maîtrise des pièces constitutives.

<sup>613</sup>Décret n°2000/697/PM du 13 septembre 2000 fixant le régime de la formation permanente des fonctionnaires.

<sup>614</sup>Cf. Décret n°2000/697/PM du 13 septembre 2000 fixant le régime de la formation permanente des fonctionnaires.

fonctionnaire qui, sans autorisation, effectuait un stage de formation ou de perfectionnement était dans une situation d'absence irrégulière ou d'abandon de poste, courait de ce fait des sanctions disciplinaires"<sup>615</sup>. La prorogation n'était accordée qu'une seule fois et ne devait excéder la moitié de la durée initiale du stage. À la fin, le fonctionnaire était soumis à la production d'un rapport de fin de formation ou de stage adressé à son Ministre utilisateur et au MINFOPRA<sup>616</sup>.

En dehors des éléments normatifs sus-évoqués, le même texte souligne en substance que la formation n'était efficace et efficiente que si elle était en adéquation avec les outils de gestion et de management des ressources humaines de l'État, élaborés depuis 2000<sup>617</sup> selon les exigences en la matière et celles des partenaires techniques et financiers internationaux. De manière pratique, le respect de la réglementation supposait donc une bonne collaboration entre les départements ministériels pour un meilleur suivi des personnels en stage ou en formation, comme dans les pays anglo-saxons d'Afrique de l'Ouest ou d'Amérique du nord, précisément au Canada<sup>618</sup>.

Au-delà de tous ces dispositifs, des sources ont attesté en 2008 qu'il n'existait ni de plan et de planning de formation validé, ni fichier à jour des stagiaires au MINESEC. A cause de l'absence d'outils pour mieux gérer ces activités, des milliers de demandes d'arrêtés d'autorisation de mise en stage ou de fin de stage en régularisation continuaient d'être sources de profondes lourdeurs au MINFOPRA<sup>619</sup>. D'après certains observateurs, en l'absence des pièces exigées comme préalables au traitement de tels dossiers avant leur transmission au MINFOPRA pour l'obtention des autorisations requises<sup>620</sup>, conformément à la réglementation en vigueur, le contraire aurait souvent été la grande surprise. Quelle qu'en soit la nature des dysfonctionnements sus-relevés, les exceptions qui ont été identifiées, ont permis de mieux comprendre les manifestations qui en découlaient.

---

<sup>615</sup>Articles 6, 24 et 25 du Décret n°2000/697/PM du 13 septembre 2000 fixant le régime de la formation permanente des fonctionnaires.

<sup>616</sup>Cf. Décret n°2000/697/PM du 13 septembre 2000 fixant le régime de la formation permanente des fonctionnaires.

<sup>617</sup>Ibid.

<sup>618</sup>Mofo., Rapport, p.47.

<sup>619</sup>D'après le témoignage de Onana Jeanne, 54 ans, ancien Chef de service de la liquidation des droits au MINFOPRA à la retraite, 15 et 16 avril 2015 à Yaoundé.

<sup>620</sup>Entretien avec Tekou Jean Emmanuel, 60 ans environ, ancien Chef de Service à la Direction de la Gestion des Carrières au MINFOPRA à la retraite, 22 et 23 mars 2012 à Yaoundé.

### 3- Les cas d'exceptions à l'application approximative des principes de modernisation de l'APC

Certaines de ces exceptions étaient d'ordre politique, conjoncturel, managérial, structurel et organisationnel, tandis que d'autres découlaient des paradigmes dus à l'administration électronique, au développement durable et à leurs résultats.

#### a- Les exceptions politiques

La première exception politique ou stratégique a découlé de l'application limitée des principes édictés par les partenaires internationaux. En effet, liée à la "mission zambo"<sup>621</sup> en 1983, l'exception venait de ce qu'elle était entièrement financée par les fonds propres de l'État. Preuve que l'APC avait aussi la capacité de résoudre par elle-même, ses problèmes fonctionnels et organisationnels. L'objectif général de cette mission de diagnostic exploratoire était d'identifier toutes les activités susceptibles de "rendre l'APC plus performante, plus simple et plus expéditive, plus compétente et plus responsable"<sup>622</sup>. À propos, la justice avait cette réputation d'être lente dans la résolution des contentieux dus à la délivrance des documents liés à l'exercice de certaines activités socio-économiques. La mission sus-évoquée fût donc capitale, car elle visait un retour rapide à la croissance par l'augmentation des investissements subitement arrêtés du fait de la crise de 1993, qui elle, dépendait indubitablement de l'accélération du travail dans les administrations<sup>623</sup>.

#### b- Les exceptions conjoncturelles

Ces exceptions ont montré à travers l'évolution de certains projets, l'influence des problèmes de financement des réformes de modernisation de l'APC dans les réactions des décideurs pour les contourner ou les résoudre : le cas du PINORAC. La définition des contours de ce nouveau système d'évaluation du rendement des agents publics aux résultats ayant été achevée depuis 1994, grâce à un appui financier du PNUD à hauteur de 2.744.000.000

---

<sup>621</sup>J. S. A. Evehe, ancienne secrétaire permanent à la réforme administrative à la retraite, "Zambo" est le nom attribué à cette mission et qui témoigne que ses principaux acteurs étaient des Camerounais. Il s'agissait entre autres de recueillir les récriminations des usagers à l'encontre de leur administration publique, ainsi que leurs suggestions pour les résoudre et améliorer le rendement de cette administration. Cf. Amama., (eds), *20 propos*, pp.195-202.

<sup>622</sup>P. Biya., *Pour le libéralisme communautaire*, Paris, Editions Pierre-Marcel Favre, ABC, 1987, pp.54-55.

<sup>623</sup>Evehe., "Les grands axes", Amama., (eds), *20 propos*, pp.195-202.

FCFA<sup>624</sup>, sa réalisation n'a été possible que grâce à une dynamique endogène exceptionnelle de quelques décideurs, responsables administratifs et des experts désignés à cet effet<sup>625</sup>.

Même si sa durée de réalisation de départ était de trois ans dans cinq ministères<sup>626</sup> avec une phase pilote d'un an qui n'aura effectivement démarré qu'en 2010 débouchant par la production d'un guide méthodologique d'élaboration des normes de rendement adaptable à l'ensemble de l'APC, la suite ne fût possible qu'au terme de la formation des experts du SPRA à l'élaboration desdites normes. Des fiches de poste, de fixation des objectifs et des formulaires d'évaluation des agents publics ont ainsi été produites pour le compte du MINFOPRA et du MINTP respectivement en 2011 et 2012, sous financement BAD/CASC. En 2012, le chronogramme prévoyait la suite des mêmes activités au MINFI et au MINSANTE.

Bien qu'ayant bénéficié des premières affectations du FMI issues de l'allègement de la dette, il n'en demeure pas moins de relever qu'une bonne partie des projets mal montés a souvent été rejeté par la société civile et les ONG<sup>627</sup>. Ne voyant pas très souvent de lien entre ces projets, précisément en matière de développement et de lutte contre la pauvreté, ces administrations s'en trouvaient par négligence en manque de fonds de contrepartie pour les volets des projets qui les concernaient. En plus, des procédures y relatives, jugées toujours longues et contraignantes, rendaient encore plus lent le rythme de ces investissements sur fonds IPPTE<sup>628</sup> acquis depuis 2007.

Aussi, pour contrecarrer certaines mesures considérées assez dures, à l'instar des PAS des années 1990, certains comportements étaient progressivement développés par les agents publics bien que répréhensibles. D'où les violations décriées sur les réformes en cours : cas au MINEFOF. En effet, l'application de la loi n° 96/12 du 05 août 1996 portant loi-cadre relative à la gestion de l'environnement était très appréciée des usagers au cours des années

---

<sup>624</sup>Rapport de l'atelier d'évaluation du programme de renforcement des structures de contrôle du Cameroun, Yaoundé, CTS, Archives du MINEPAT, août 2002, p.8.

<sup>625</sup>Il s'agissait précisément du Décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'État, modifié et complété par le Décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 et le lancement des phases de son opérationnalisation à travers le Décret n° 2001/108/PM du 20 mars 2001 fixant les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires.

<sup>626</sup>Précisément, MINFIB, MINEPAT, MINSANTE, MINTP et MINFOPRA.

<sup>627</sup>D'après Madani Tall, représentant résident de la BM au Cameroun, s'exprimant entre autres sur le retard observé dans la mise en œuvre de certaines réformes au Cameroun, *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7545/3834, 1<sup>er</sup> mars 2002, p.3.

<sup>628</sup>*Ibid.*, p.3.

2000. Suite à sa mise en application, nombreuses entreprises et sociétés commerciales<sup>629</sup> s'étaient révélées coupables des actes de pollution de l'environnement et frappées d'importantes amendes allant de 2.500.000 Frs CFA à 5.000.000 Frs CFA<sup>630</sup>, constituant ainsi une bouffée d'oxygène pour le trésor public. En plus, d'autres faiblesses étaient observées dans les réflexions endogènes sur les exceptions conjoncturelles sus-évoquées. À titre d'exemples, celles évoquées dans Public Expenditures Review ou relatives aux missions conjointes FMI-BM-BAD sur les audits et les contrôles dans les services publics. Ces études ont montré qu'en Afrique noire francophone en général, la chaîne de contrôle n'avait jusqu'à pas pris en compte des mesures idoines pour piloter les ajustements requis, en dépit du contexte international prédominant des bienfaits de l'audit dans le secteur public<sup>631</sup>. Ces structures opérationnelles de contrôle et d'audit acceptaient ainsi d'évoluer dans ce contexte de réflexion extravertie au lieu de s'adapter aux meilleurs outils internationaux en la matière<sup>632</sup>. Fort de cela, la plupart des partenaires décidaient de privilégier plutôt les relations d'affaires et de couper le "robinet" de l'aide<sup>633</sup>. Le souci étant de susciter un changement d'attitude chez les demandeurs et d'attirer de nouveaux investisseurs.

À travers la privatisation des entreprises publiques au Cameroun, E. M. Assiga Ateba a permis de relever trois exceptions conjoncturelles jugées paradoxales. D'abord, "le transfert du capital public au profit des multinationales préoccupées à privilégier essentiellement la rémunération de leurs actionnaires au lieu de financer l'investissement de l'outil national de production, d'où la détérioration de la qualité de service au niveau du rationnement des consommateurs"<sup>634</sup>. Ensuite, la privatisation de la REGIFERCAM ou la SONEL, opérée en "conservant le monopole étranger malgré la dégradation de la qualité du service public qui était observée"<sup>635</sup>. Le troisième paradoxe a transparu à travers cette spoliation des générations futures mis en place du fait de la rentabilité immédiate présagée, mais qui semblait l'emporter sur les stratégies d'investissements à long terme<sup>636</sup>, mais très peu appréciées des acteurs endogènes.

---

<sup>629</sup>Parmi celles-ci, on peut citer : SOFAVINC, TRANSFORMATION INTEGREE DU BOIS, USINE BASTOS, USINE SOSUCAM, USINE DES BRASSERIES DU CAMEROUN, AEROPORTS DU CAMEROUN, GARAGE NGUENTA à BASTOS. Cf. *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7573/3862, 11 avril 2002, p.32.

<sup>630</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7573/3862, 11 avril 2002, p.32.

<sup>631</sup>Rapport de mise en œuvre du programme de Renforcement des capacités de structures de la chaîne de contrôle de la gestion et des dépenses publiques, Yaoundé, CTS, MINEPAT, 2004, p.43.

<sup>632</sup>Ibid. p.43.

<sup>633</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7545/3841, 07 mars 2002, p.7.

<sup>634</sup>Assiga Ateba, *Economie*, 2007, pp. 47-48.

<sup>635</sup>Ibid..

<sup>636</sup>Ibid.

Le cas de l'ex-CAMAIR dont la décision de liquidation datait du 31 mai 2007 est révélateur. Jusqu'en 2011, date du lancement de la CAMAIR-Co comme nouvelle compagnie aérienne, le solde de tout compte des 800 ex-employés n'était payé qu'au compte-goutte<sup>637</sup>. Bien que certains de ses ex-agents aient reconnu des avancées aux termes d'un paiement à titre d'avance de leurs droits sociaux au montant de 15 millions de FCFA pour tous les agents<sup>638</sup>, l'inadéquation entre le reste des créances et les titres émis jusque-là, échelonnés sur au moins 5 ans<sup>623</sup>, a été considérée aux yeux des observateurs comme une exception conjoncturelle profonde. Par ailleurs, alors que les montants dus à chaque pilote s'élevaient à plus de 200 millions Frs CFA, d'autres droits sociaux semblaient avoir été oubliés au MINFI, notamment ceux liés aux missions à l'étranger, nonobstant les promesses faites de tout régler avant le décollage de la nouvelle compagnie<sup>639</sup>.

En dehors de tous ces litiges à régler par voie judiciaire d'après les décideurs, ceux liés au paiement des fournisseurs locaux et étrangers, restaient toujours l'autre inconnue, au-delà des autres tractations que rencontrait la nouvelle compagnie dans certains aéroports à l'étranger. Le "Dja", principal "gros porteur", était régulièrement immobilisé à cause des réclamations des créanciers et fournisseurs. Est-ce pour cela que certains observateurs s'étaient demandés pourquoi la couleur de l'aéronef avait-elle changée<sup>640</sup> en oubliant que son immatriculation ne pouvait subir aucune modification ? s'interrogeaient-ils – Même si cela a été évoquée comme tentative de solution par certains des gestionnaires concernés, aucune autre réponse officielle n'était révélée.

Dans la même perspective, les études de N. Tonyé<sup>641</sup>, d'A. Bagueka Assobo<sup>642</sup> et d'Elie Ngongang<sup>643</sup>, ont permis d'évaluer les manifestations de la difficulté de l'APC à allier les changements de sa politique fiscale nonobstant leur caractère extraverti, à ses réalités sociales, culturelles, infrastructurelles, managériales et fonctionnelles<sup>644</sup>. C'est le cas de l'efficacité des

---

<sup>637</sup>Mutations, 28 mars 2011, p. 7.

<sup>638</sup>Ibid.

<sup>639</sup>Ibid.

<sup>640</sup>Tonyé., "L'Apport des partenaires bilatéraux et multilatéraux à la dynamique de modernisation de la fiscalité de la DGI", Mémoire de Master II en Histoire, FALSH, UYI, 2014, pp.17-19.

<sup>641</sup>Ibid.

<sup>642</sup>A. Bagueka Assobo., "Les réformes de l'administration fiscale au Cameroun sur la mobilisation des recettes fiscales dans les pays en développement", *Actes de la Conférence*, 2011, pp. 34-45.

<sup>643</sup>E. Ngongang., "Efficacité des Réformes sur le rendement fiscal en Afrique centrale : le cas spécifique du Cameroun", *Revue des Sciences Économiques et de Gestion*, UYII, Cameroun. n° 07, 2007, cité par Tonyé., "L'Apport", pp.17-19.

<sup>644</sup>La réforme de la politique fiscale touche à : l'introduction d'une TVA, la réforme de l'impôt général sur le revenu, la réforme des fiscalités spécifiques par le transfert des compétences à la DGI (forêt, mines, élevage...), réforme de la fiscalité locale (institution des impôts locaux (IL, patente...), le transfert de certaines ressources d'Etat et des compétences aux collectivités territoriales décentralisées). La réforme de l'administration elle, porte sur :

réformes sur le rendement fiscal réel au PIB du Cameroun ainsi que leur impact sur le bien-être des populations et le développement du pays en général<sup>645</sup>.

D'après Bagueka Assobo, alors que la réforme de la politique fiscale introduisait le paiement d'une TVA sur les activités économiques à titre onéreux, un impôt général sur le revenu, des fiscalités spécifiques par le transfert des compétences à la DGI en matière forestière, minière, agro-industrielle, les réformes y afférentes semblaient traîner le pas. Pourtant, des impôts locaux et patentes ainsi que le transfert de certaines ressources de l'État et des compétences aux CTD<sup>646</sup> avaient également été prévus. Bien qu'elles trainassent, toutes ces réformes visaient à améliorer le fonctionnement et le rendement des services d'impôts grâce à un nouveau style de management et son informatisation<sup>647</sup>.

Par ailleurs, avec l'échec de la réforme de fiscalité d'intégration de la CEMAC introduite au Cameroun en 1998 et par l'entremise des administrations des pays membres, démontrée par E. Ngongang, ces exceptions conjoncturelles devenaient si pesantes qu'il était difficile de vérifier que les mesures macro-économiques qui la sous-tendaient étaient bien pris en compte. Focalisée à la seule TVA, cette réforme ne permit d'engranger que quelques effets bénéfiques en termes de recettes fiscales. Ne tenant pas compte des spécificités douanières et économiques de tous les pays de la sous-région, elle devint plutôt un facteur d'intégration perturbateur des habitudes des consommateurs locaux qui ne le supportèrent que très difficilement<sup>648</sup>.

Pour enfoncer le clou en termes de critiques, d'autres observateurs encore, se demandaient pourquoi les décideurs s'attardaient-ils à intégrer les règles, les modalités et les nouvelles conditions d'application<sup>649</sup> de la lutte contre la fraude et l'évasion fiscale ainsi que les types<sup>650</sup> modernes de prélèvement de l'impôt à l'instar de la France, partenaire de l'APC

---

l'institution de l'interlocuteur fiscal unique, le renseignement fiscal, la segmentation de la population fiscale, le management des services et l'informatisation. Cf. Assobo., "Les réformes", Tonyé., "L'Apport", pp. 15-20

<sup>645</sup>Assobo., "Les réformes", p.17.

<sup>646</sup>Ibid.

<sup>647</sup>Ibid.

<sup>648</sup>Ibid., p.18.

<sup>649</sup>*Revue du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie*, Paris, MINEFI, 2011, p.2, cité par Tonyé.

<sup>650</sup>Il s'agit notamment : des impôts qui sont des prestations pécuniaires mises à la charge des personnes physiques et morales en fonction de leurs capacités contributives et sans contrepartie déterminée en vue de la couverture des dépenses publiques et de la réalisation d'objectifs économiques et sociaux fixés par la puissance publique. Les redevances pour services rendus, qui sont dues en cas d'utilisation de certains services publics ou en contrepartie du droit de les utiliser, sont également des prélèvements obligatoires. Elles ne constituent toutefois pas des impôts à proprement parler, dès lors qu'elles donnent droit à des contreparties. Quant aux droits de douane, ils se distinguent des impôts en raison de leur caractère économique, leur objet étant de protéger le marché intérieur. Enfin, en dépit de leur caractère obligatoire, les cotisations sociales ne sont pas des impôts dans la mesure où elles

le plus en vue en la matière ? –Un fait était réel : l’institution d’un juge de l’impôt était salubre pour une gestion moderne de la fiscalité au Cameroun. Perçu comme un véritable contrôleur et médiateur judiciaire entre les juridictions et la DGI, ce juge aurait été d’un apport capital pour régler les nombreux différents fiscaux entre les contribuables alors sous pression et leur administration<sup>651</sup>. Les États du Sud parmi lesquels le Cameroun perdant près de 125 milliards d’euros de recettes du seul fait de l’évasion fiscale des firmes multinationales<sup>652</sup>, la question sus-posée n’en valait-elle pas la peine face au mutisme des décideurs ? - Quid des exceptions structurelles et organisationnelles.

c- Les exceptions structurelles et organisationnelles

Celles-ci sont justifiées par des cloisonnements observés entre certaines structures de suivi de l’implémentation des réformes de modernisation de l’APC comme le MINFOPRA, bras séculier de l’APC en matière de gestion des ressources humaines de l’État et le MINEPAT pour le secteur de l’économie et de la planification du développement. Chargées d’implémenter, d’appliquer et de suivre les réformes des secteurs qui les concernent, cette disposition ne donnait droit à aucune obligation de subsidiarité ou de substitution de rôle entre ces deux ministères. Il en était d’ailleurs de même pour toutes les autres administrations publiques. À cause des spécificités qui caractérisaient chacune d’elles, en termes de compétences et de cartographie des métiers, les principes de modernisation de la gestion des réformes édictés parfois par les partenaires internationaux de l’APC n’ont pas réussi plusieurs années plus tard, à intégrer un tel dispositif aux conséquences lourdes et nombreuses.

Comme conséquence illustrative, en 2006, le Cameroun manque de tirer profit de tous les avantages de l’atteinte du point d’achèvement de l’IPTE comme en Chine ou en Inde où ce saut qualitatif avait provoqué une hausse spectaculaire des investissements directs étrangers. À la faveur du même contexte, quelques projets structurants de modernisation comme le PINORAC, le PROMAGAR, la décentralisation auraient été relancés ou encore la réforme sur les finances publiques accélérée. Entre temps, les deux pays sus-évoqués, jadis sous-développés, avaient pu respectivement attirer près de 72 milliards de dollars et 6,6 milliards en termes d’investissements des multinationales occidentales en passe de délocaliser

---

sont perçues dans un but déterminé- la protection sociale - et où le versement de prestations en constitue la contrepartie. Cf. "La fiscalité en France", *Revue du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie*, Paris, MINEFI, 2011, p.2, cité par Tonyé, "L'Apport", pp. 20-23.

<sup>651</sup>Ibid., p.19.

<sup>652</sup>Assobo., "La coopération internationale comme moyen de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale : quels résultats peut-on obtenir ?", Actes, 1<sup>ère</sup> AG, ATAF (African Tax and Administrators forum ou le forum africain de l'administration fiscale), 8<sup>è</sup> séance, 2010, cité par Tonyé, "L'Apport", pp.19-24.



leurs activités pour faire diminuer leurs coûts de production<sup>653</sup> en raison du gigantesque marché qui leur était offert. A contrario, les projets de modernisation de l'APC étaient quant à eux arrêtés à cause de l'absence de financements aggravée par les effets de l'application des PAS qui avait cours depuis 1993.

d- Les exceptions managériales

Ces exceptions ont généralement porté sur les limites liées à l'absence d'une culture du changement. Pour plusieurs observateurs celle-ci devait également être nuancée au regard des comportements divergents des acteurs et leurs effets sur le management des réformes. Cette réalité s'est souvent manifestée par une absence d'intérêt et un faible penchant pour les réformes de modernisation touchant directement à l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des populations et des usagers. Situation davantage renforcée par une longue absence de stratégies ou de vision dans ces domaines. Mais progressivement rattrapée grâce à l'élaboration et l'appropriation graduelle de la nouvelle forme de planification du développement à travers le DSRP et le DSCE. A propos, R. Mc Namara, alors président de la BM de 1968 à 1981 et ancien secrétaire d'Etat à la défense des présidents Kennedy et Johnson a dans la perspective d'un visionnaire, déclarait en substance :

peu de leaders africains avaient la préoccupation de prendre des mesures concrètes contre la pauvreté<sup>654</sup>.

En comparant plus tard l'évolution de l'Afrique à celle de la Corée du Sud et la Chine, cette position de Mc Namara s'est révélée fondée. En 1968, la plupart des pays d'Afrique subsaharienne et la Corée du Sud se trouvaient au même niveau de développement. Une cinquantaine d'années plus tard, la Corée du Sud faisait partie des pays industrialisés avec des conditions de traitement des populations en progrès remarquable, la Chine quant à elle, engagée sur le chemin de la croissance et de la lutte contre la pauvreté. D'où cette vision justifiée de Mc Namara et qui montre à travers les deux exemples concrets ci-dessus que peu de leaders africains en avaient été impactés<sup>655</sup> pour rehausser le niveau d'évolution de la modernisation de leurs administrations publiques.

Aussi, face à cette absence de culture du changement des agents publics ou des décideurs par rapport aux réformes de modernisation implémentées, la nuance est

<sup>653</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°8887, 2007, p.15.

<sup>654</sup> Citations extraites de l'interview de R. Mc Namara par Laurence Caramel, *Le Monde*, 19 septembre 2000, sur les activités de la BM en Afrique, *Les cahiers de la solidarité*, mars 2002, p.6, consulté le 23 décembre 2014.

<sup>655</sup> Namara., *le Monde*, p.6, consulté le 23 décembre 2014.

recommandée. Car, les théories managériales ont démontré que l'appropriation et l'appréciation de la culture du changement étaient fonction des divergences psychologiques, culturelles, sociales et environnementales entre les organisations et les individus<sup>656</sup>. Ces théories ont en effet identifié une trilogie de catégories d'acteurs tant dans les administrations des pays développés que dans celles des PVD comme l'APC. Il s'agit notamment des conservateurs, des activistes et des innovateurs, identifiables à tous les niveaux hiérarchiques d'une administration<sup>657</sup>. Quel que soit le niveau hiérarchique où l'on pouvait se retrouver, les réactions de ces catégories d'agents publics rencontrés ont été les mêmes, avec des effets identiques sur le rythme des réformes (Cf. tableau n°8 ci-dessous).

**Tableau n°8 : Etat des retards accusés dans la réalisation des projets d'amélioration de l'efficacité de l'APC à travers le CASC et le PARG.**

PROJETS	CALENDRIER D'EXECUTION	
	Période initiale de démarrage	Date de démarrage effectif
Achèvement du recensement des effectifs	1 <sup>er</sup> trimestre 2006	4 <sup>ème</sup> trimestre 2008
Extension progressive du SIGIPES dans 11 autres ministères en 2006 puis dans les autres administrations en 2007	2 <sup>ème</sup> trimestre 2008	
Organisation de 6 sessions de formation de 15 jours chacune de 120 utilisateurs du SIGIPES aux métiers de gestion des carrières	1 <sup>er</sup> trimestre 2007	3 <sup>ème</sup> trimestre 2009
Organisation de 6 sessions de formation de 15 jours chacune de 120 utilisateurs du SIGIPES aux métiers de gestion de la solde	1 <sup>er</sup> trimestre 2007	
Élaboration des MPA/GRH dans les administrations	3 <sup>ème</sup> trimestre 2007	2 <sup>ème</sup> trimestre 2009
Opérationnalisation du système d'évaluation suivant les normes de rendement dans l'administration	1 <sup>er</sup> trimestre 2008	3 <sup>ème</sup> trimestre 2010
Élaboration des normes de rendement	2 <sup>ème</sup> trimestre 2008	
Formation des utilisateurs des normes de rendement	2 <sup>ème</sup> trimestre 2008	
Introduction des normes de rendement en vue de l'évaluation des agents publics camerounais (PINORAC)	3 <sup>ème</sup> trimestre 2008	
Elaboration des cadres organiques de quatre ministères	2 <sup>ème</sup> trimestre 2008	3 <sup>ème</sup> trimestre 2009
Renforcement des capacités des agents impliqués dans la mise en œuvre de la réforme administrative	2 <sup>ème</sup> trimestre 2007	3 <sup>ème</sup> trimestre 2010
Elaboration des guides méthodologiques	4 <sup>ème</sup> trimestre 2006	3 <sup>ème</sup> trimestre 2008

<sup>656</sup> Assobo., "La coopération internationale", cité par Tonyé.

<sup>657</sup> Namara., *le Monde*, 23 décembre 2014, p.6.

Dotation du SPRA de 10 micro-ordinateurs	2 <sup>ème</sup> trimestre 2007	3 <sup>ème</sup> trimestre 2010
Elaboration de deux guides méthodologiques d'intervention des cadres du SPRA	4 <sup>ème</sup> trimestre 2007	2 <sup>ème</sup> trimestre 2010
Elaboration des codes de déontologies	1 <sup>er</sup> trimestre 2007	3 <sup>ème</sup> trimestre 2010
Révision et harmonisation du système des rémunérations et revalorisation des autres avantages des personnels de l'État	1 <sup>er</sup> trimestre 2007	3 <sup>ème</sup> trimestre 2011
Révision et harmonisation du statut général et des statuts particuliers de la fonction publique	4 <sup>ème</sup> trimestre 2006	3 <sup>ème</sup> trimestre 2010
Dotation du SPRA de 10 micro-ordinateurs		3 <sup>ème</sup> trimestre 2012
Renforcement des capacités professionnelles de 240 agents chargés des carrières et de la solde des personnels de l'État		Action non encore réalisée jusqu'en 2012
Séminaire de formation au métier de management des ressources humaines pour 40 directeurs de ressources humaines et de 10 délégués provinciaux de la Fonction Publique	4 <sup>ème</sup> trimestre 2006	Action non encore réalisée jusqu'en 2012
Renforcement des capacités des cadres du SPRA en Informatique appliquée à la Réforme Administrative		Action non encore réalisée jusqu'en 2012
Renforcement des capacités des cadres du SPRA en Option de gestion des projets		4 <sup>ème</sup> trimestre 2012
Renforcement des capacités des cadres du SPRA en Audits stratégiques		Action non encore réalisée jusqu'en 2012
Renforcement des capacités des cadres du SPRA en Déontologie, éthique et rédaction administrative		4 <sup>ème</sup> trimestre 2012

**Source :** R. D. Mvogo, Synthèses du rapport d'activités du CASC de 2006, Yaoundé, CTS, Archives du MINEPAT, décembre, 2006.

Ce tableau montre effectivement les retards accusés dans la réalisation de certains projets de modernisation de l'APC du fait d'une difficile adoption et appropriation de la culture du changement, y compris les lenteurs observées dans le rythme d'implémentation des réformes et un climat de travail parfois conflictuel autour des principes de gestion édictés par les partenaires internationaux.

L'autre exception managériale identifiée est la diversité des typologies doublée de l'importante étendue des réformes managériales. Certaines d'entre elles étaient difficiles à manager en pareilles circonstances. L'impulsion de celles-ci ne venant pas toujours des

structures opérationnelles<sup>658</sup>, les difficultés qui les caractérisaient montraient qu'elles n'avaient aucun pouvoir de décision pour en déterminer les priorités en termes de solutions.

Perçues comme de nouvelles entraves au management des réformes de modernisation irréversiblement enclenchées, plusieurs secteurs pourtant porteurs de développement n'auront pas suffisamment été abordés ni fait l'objet d'une plus grande attention<sup>659</sup>. Près de cinquante ans après et malgré le potentiel humain situé entre 13, 15, puis "17 et 20 millions d'âmes, ainsi que divers atouts équilibrés en ressources naturelles et en matières premières"<sup>660</sup>, il aurait été plus bénéfique que toutes les structures en charge des réformes impulsées<sup>661</sup>, se fussent profondément penchées sur des aspects tels que la fiscalité et la gestion des finances publiques. Pour un élargissement d'assiette fiscale calqué par exemple sur le modèle chinois, une opinion et certains agents publics n'ont pas hésité à proposer d'instruire des recouvrements fiscaux de nuits prélevés sur les activités commerciales et économiques en croissance inquiétante le long des rues ou des carrefours des grandes villes du Cameroun au cours de la même période.

Au-delà de ce constat, d'autres exceptions managériales dues aux limites de la forte bureaucratie ont perduré dans divers services publics de l'APC au cours de la deuxième génération de réformes. À cause des trois causes essentielles<sup>662</sup> de cette bureaucratie, des critiques se sont également levées pour s'interroger. - Pourquoi les banques et les micros finances en surliquidité et parfois en partenariat avec l'État et les bailleurs de fonds, n'ont pas été sollicitées pour accélérer ces réformes ? - Du fait de l'absence d'une véritable culture du changement<sup>663</sup>, voire du travail bien fait au-delà de l'attente de retombées financières<sup>664</sup>, les séminaires des Secrétaires Généraux se tenaient pourtant tous les ans depuis 2000, mais sans véritable suite sensible. Cette culture manifestée également par la faible volonté des décideurs

---

<sup>658</sup>Cf. Synthèses du rapport d'activités du CASC de 2006, Yaoundé, CTS, Archives du MINEPAT, décembre, 2006, p. 125.

<sup>659</sup>Georges Serre, ancien Ambassadeur de France au Cameroun, dans une interview parue à *Cameroon Tribune, Quotidien national*, n° 8914, 2007, p.15.

<sup>660</sup>*Cameroon Tribune, Quotidien national*, n° 8914 du vendredi 17 août 2007, p.16.

<sup>661</sup>D'après le Décret n° 2005/086 du 29 mars 2005 portant organisation du MINFOPRA, le SPRA est le conseil du Gouvernement en matière d'élaboration des politiques et de suivi-évaluation des réformes administratives au Cameroun.

<sup>662</sup>À savoir : l'absence de réflexions profondes sur les moyens permettant d'améliorer les conditions de vie des populations, le contraste de la difficulté à trouver des financements renforcés par la surliquidité des banques, la lenteur dans certains départements ministériels à s'arrimer à la gestion déconcentrée des personnels de l'État et à la prise en charge automatique de leur solde dans les délais prescrits. Cf. *Cameroon Tribune, Quotidien national*, n° 8759, 06 janvier 2011, p.3.

<sup>663</sup>D'après le témoignage de Jeannine Sidonie Angèle Evehe, ancien SPRA à la retraite, "Par ici le débat", *CRTV*, Yaoundé, 07 Janvier 2014.

<sup>664</sup>S. Daïrou, ancien Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, "Par ici le débat", *CRTV*, Yaoundé, 07 Janvier 2014.

et des gestionnaires à appliquer les textes qu'ils avaient pourtant eux-mêmes adoptés au cours des assises sus-évoquées, a eu un indubitablement ralenti le processus de modernisation de l'APC.

La dernière exception managériale qui existait et non des moindres, est venue du poids d'une particularité : la coopération internationale de modernisation de l'APC s'est retrouvée à un moment à forte connotation bilatérale. Même si les partenaires multilatéraux et spécialisés comme la BM, le FMI et la BAD se retrouvaient dans certains chantiers de réformes de modernisation de l'APC de grande envergure<sup>665</sup>, des observateurs n'ont vu en cela qu'une façade, tant la permanence de cette implication était rare. Pour d'autres, cette présence pouvait certes se justifier par la non satisfaction des résultats, mais plus avec l'environnement prédominant de contrôle de gestion des projets et du dispositif d'audits et de suivi financiers mis en place.

D'autres encore, en opposition aux premiers observateurs, pensaient que cette disposition avait toujours fonctionné, mais sur la base du principe discrétionnaire renforcé par la bureaucratie de l'APC. Pour le chercheur, le souci des partenaires internationaux dans ces projets de réformes de modernisation d'envergure, semble plus lié à la volonté de réduire les limites managériales qui les discréditaient, en dépit des lois et textes qui les consacraient qu'autre chose. Ce dispositif était fondé sur le principe du respect des droits de l'Homme prévus dans la Déclaration y relative selon lequel " la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration"<sup>666</sup>. Également, sur la Constitution du 18 janvier 1996 en son article 38, alinéa 2 qui précise les organes concernés<sup>667</sup> avec leur diversité d'objectifs<sup>668</sup>. Pour un souci d'efficacité, d'autres structures réparties en quatre catégories avaient également été créées à divers niveaux<sup>669</sup>. Certaines d'entre elles assumaient à la fois

---

<sup>665</sup>Cas du SIGIPES, du PROMAGAR, du PNG et des Programmes de Modernisation des Finances Publiques et la justice.

<sup>666</sup>D'après la "Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789".

<sup>667</sup>Notamment la Cour Suprême chargés des missions du contrôle juridictionnel des comptes publics à travers la Chambre judiciaire, la Chambre administrative et la Chambre des Comptes.

<sup>668</sup>En l'occurrence, consolider la transparence et renforcer l'État de droit à travers les réformes visées dans ce secteur de l'APC, plus d'équité et de justice dans les rapports contractuels, la gestion économique et financière, le processus de la décentralisation, ainsi que la participation effective des citoyens dans la gestion des affaires publiques. Cf. Rapport du Programme de Renforcement de la transparence et des contrôles dans la gestion publique, ACBF, Yaoundé, CTS/MINEPAT, août 2004 et "Rapport de synthèse des travaux du forum d'échange et d'information entre la Chambre des Comptes et les dirigeants des Etablissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic", ACBF, Yaoundé, CTS, Archives du MINEPAT, août 2008.

<sup>669</sup>Ce dispositif était constitué comme suit : D'abord, les structures de contrôle externe qui comprennent la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale et de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême. Ensuite, les structures d'audit interne qui comprennent le Contrôle Supérieur de l'Etat, la Division des Contrôles des Opérations Budgétaires (DCOB) et les Inspections générales des Départements ministériels. Puis, les structures de contrôle interne parmi lesquelles on retrouve le Contrôle Financier, la Direction de la Comptabilité-Matières, le

des fonctions d'audit et de contrôle interne, ainsi que d'enquête à travers des missions ponctuelles des bridages mobiles.

À cause du peu de satisfaction dans les résultats malgré la diversité des structures, ce dispositif a été perçu comme une exception managériale. D'après les conclusions de certains rapports<sup>670</sup>, des problèmes de vulnérabilité étaient toujours perceptibles dans la chaîne de contrôle de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion de leurs ressources<sup>671</sup>, d'où les profondes divergences notées dans l'appréciation desdits résultats avec le concours des partenaires internationaux sus-évoqués.

- e) Des exceptions liées aux paradigmes de l'administration électronique et du développement durable et leurs résultats.

Ces exceptions découlent des dysfonctionnements dus à la faible et tardive considération par une partie des agents publics pour les outils de management et de gestion modernes de l'APC de troisième catégorie sus-cités. Ceci ressort des rapports sur l'appui des partenaires comme la BAD, la BM et le PNUD entre 2007 et 2012 notamment sur la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption, le PROMAGAR et le CASC. Pourtant, d'après les experts, avec "l'e-administration", ces dysfonctionnements persistants devaient disparaître à la longue pour laisser place à la compétence des agents publics qui s'étaient arrimés aux NTIC.

À l'analyse, les enjeux de cette nouvelle forme d'administration étaient clairement perçus depuis son adoption, bien que certains nouveaux aspects jadis perçus comme des paradigmes, étaient loin de l'être. Ils constituaient par contre des exceptions d'une dynamique de coopération lancée en dépit des résultats atteints. En effet, bien appropriés, les concepts que sous-tendait l'e-administration étaient éventuellement appelés à donner un coup d'accélérateur aux réformes en cours tout en permettant de mieux les arrimer au développement durable souhaité dans le sciage de la mondialisation.

Au demeurant, des indicateurs d'actions ont montré que l'APC était bien à la hauteur des ambitions de l'administration électronique pour le développement durable au cours des

---

Conseil de Discipline Budgétaire et Financière, l'Agence de Régulation des Marchés Publics, la Brigade du MINEPAT. Enfin, les organes de suivi et de surveillance comme l'Observatoire et les Cellules Ministérielles de Lutte contre la Corruption, le Comité Technique de Suivi des Programmes Economiques (CTS/PE), le Comité Consultatif et de Suivi de la Gestion des Ressources PPTE, l'Institut National de la Statistique (INS).

<sup>670</sup>"Rapport du Programme de Renforcement de la transparence et des contrôles dans la gestion publique", ACBF, Yaoundé, CTS, Archives du MINEPAT, août 2004, pp.38-43.

<sup>671</sup>Ibid. p.42.

réformes administratives de troisième génération. Elle était d'après tous les acteurs, un facteur d'amélioration de la circulation de l'information au moyen de l'informatisation du système d'information et de communication et de transfert rapide des méthodes de travail dans les services publics, des modalités de traitement des dossiers et des procédures administratives pour un service de qualité rendu aux citoyens-usagers<sup>672</sup>.

L'analyse de l'apport des deux actions sus-visées et les justificatifs des enjeux de l'administration électronique dans les relations de coopération de l'APC pour sa modernisation comme une exception passent par des points essentiels. Notamment, son importance, les étapes de son adoption et son apport dans le processus de modernisation de l'APC par des réformes d'envergure comme le DSCE, le PINORAC et le SIGIPES sur le développement durable.

Son importance dans les relations de coopération de l'APC était perceptible à travers les objectifs de cette administration électronique analysés au plan managérial et organisationnel et au plan juridique et réglementaire. D'après les sources et les documents disponibles, il est apparu évident avec l'évolution des TIC dans les administrations des PVD comme la France, le Canada ou Québec, que les déplacements des hauts responsables et des agents publics dépendaient plus de la qualité des communications et de la circulation des informations électroniques que de la mise en œuvre des réformes de modernisation en elles-mêmes. À l'analyse du plan d'action de son implémentation au MINFOPRA établi en 2010 (Cf. tableau n°9 ci-dessous), son importance aussi bien pour l'APC que pour les usagers eux-mêmes, n'était plus à démontrer, à la faveur de l'expérience et de la coopération égyptienne.

**Tableau n°9 : Objectifs spécifiques de l'e-administration à son adoption au sein de l'APC en 2010.**

N°	Objectifs spécifiques	Actions à mener	Résultats attendus
01	Fournir des services moins onéreux et plus fiables aux citoyens	-Créer des groupes de travail au sein des ministères afin de mener des réflexions sur la promotion de l'é-administration ; -Faire l'état des lieux du système d'information en vue de l'utilisation de l'e-administration ; -Elaborer des schémas directeurs Informatiques.	Décisions portant création de groupes de travail
02	Fournir 24h/24 des informations en ligne sur l'administration et le Gouvernement ainsi que des services au moyen d'un guichet unique		Rapports d'évaluation
03	Donner aux utilisateurs le choix de décider quand, d'où et comment ils souhaiteraient interagir avec l'administration		Schémas directeurs informatiques à moyen terme

<sup>672</sup>Cf. *Guide méthodologique*, 2012, pp. 24-26.

04	Eliminer les goulots d'étranglement administratifs, afin de réduire les va et vient ainsi que le retard dans la plupart des prestations de services gouvernementaux	-Rédiger des Termes de référence et tout autre document autour des projets d'implémentation de l'e-government ; -Animer, suivre de plus près et soutenir les projets « e-services » adoptés ;	Termes de référence disponibles
05	Rapprocher les commis d'Etat en les tenant au courant des dernières avancées du service public	-Elaborer le Plan Directeur des réformes portant sur la simplification des procédures, la promotion de l'éthique et du professionnalisme dans la fonction publique ;	Plans de mise en œuvre disponibles
06	Servir d'interface simple, sûre et fiable pour l'accès aux services et pour l'exécution des transactions en ligne	-Elaborer un plan stratégique de mise en œuvre de l'e-government.	Plans directeurs des réformes
07	Moderniser le secteur public		Plans stratégiques disponibles
08	Permettre aux usagers d'accéder aux services de l'e-government services en temps opportuns et dans les lieux de leur choix, tout en tenant compte de leurs besoins spéciaux, ainsi que des considérations sociales et économiques	Identifier les projets transversaux dans le cadre de l'e-administration et ceux à caractère commun et unifié, offrant des services à l'administration.	Liste des projets transversaux
09	Créer une communauté numérisée au travers d'une véritable interconnexion des services publics		Actes de séminaires disponibles
10	Améliorer la collaboration entre les administrations <sup>673</sup>	Organiser des séminaires de sensibilisation et d'appropriation de l'e-administration	Rapports d'enquêtes et de réflexions disponibles ; Plans de formation ; Comptes- rendus de réunions.
11	Offrir une meilleure visibilité sur les informations de chaque agent public sur le plan de la carrière, la solde et des autres transactions.		Rapports d'études disponibles

**Source** : Adaptation de Roger Dieudonné Mvogo à partir des archives du MINFOPRA, consultées les 14 et 20 mars 2011.

Concrètement, le tableau n°9 ci-dessus, fait l'économie des objectifs spécifiques de l'e-administration au sein de l'APC, des actions à mener par chaque administration et des résultats attendus à court, à moyen et à long terme depuis son adoption en 2010<sup>674</sup>. En plus des actions sus-citées, celles incombant spécifiquement au MINFOPRA, consistaient à évaluer la demande des administrations, à identifier et à sélectionner les programmes et les secteurs prioritaires en vue d'une bonne implémentation de l'e-administration<sup>675</sup>.

<sup>673</sup> Cet objectif devrait être atteint grâce à la réduction des duplications des efforts et par l'accroissement de l'efficacité et l'optimisation de l'utilisation des ressources, Archives du MINFOPRA, consultées les 14 et 20 mars 2011.

<sup>674</sup> Cf. *Guide méthodologique*, p. 26-27.

<sup>675</sup> Plan d'action de l'e-government, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2010, consultées les 14 et 20 mars 2011.



Au plan managérial et organisationnel, en dehors des déplacements des hauts responsables sus-évoqués, qui se voyaient progressivement améliorés grâce à l'harmonisation simultanée des calendriers et agendas de part et d'autre, les décideurs s'étaient aussitôt aperçus d'une chose : l'administration électronique était l'outil incontournable de veille informationnelle du troisième millénaire. Cela a été à suffisance démontré aux foras de l'IISA, du CAFRAD, de l'AAPAM ou du CAPAM entre 2000 et 2008. En 2008, elle a également été d'une importance capitale dans la préparation de la participation des responsables du MINFOPRA et des membres du Commonwealth au 7<sup>ème</sup> forum des Ministères de la Fonction Publique, au 28<sup>ème</sup> congrès de l'IISA à Bali en Indonésie, ainsi qu'au 3<sup>ème</sup> sommet du CAFRAD tenu au Cameroun en 2012.

Les communications téléphoniques et internet étaient ainsi facilitées non seulement dans la confirmation des participations, mais aussi les réservations d'hôtels et d'avions<sup>676</sup>. Les deux supports de communication délivrés à ce sujet au 3<sup>ème</sup> sommet du CAFRAD sus-évoqué, ont été sollicités par de nombreuses administrations pour une plus large appropriation du protocole y relatif et un plus grand accès au téléphone mobile dans les services publics sous la responsabilité de la CAMTEL<sup>677</sup> et du MINFOPRA<sup>678</sup>. Pour mieux encadrer cette réforme, le dispositif organisationnel mis en place a fait de la CAMTEL et de l'ART respectivement placées sous la tutelle du MINPOSTEL<sup>679</sup>, les opérateurs attitrés du contrôle et du suivi de la réglementation des activités<sup>680</sup> de l'e-administration pour le compte de l'APC.

Au plan juridique et réglementaire, au-delà des exigences de la coopération internationale, l'importance de l'e-administration a également été évaluée grâce à l'ampleur des textes juridiques et réglementaires qui étaient adoptés autour des questions communicationnelles au Cameroun au cours de la même période<sup>681</sup>. Tout cet arsenal juridique

<sup>676</sup>Note n° 00146 du 20 décembre 2010, Yaoundé, MINFOPRA, consultée les 12 et 13 juin 2012.

<sup>677</sup>Cf. Décret n° 98/198 du 08 septembre 1998 portant création de la *Cameroon Telecommunications*.

<sup>678</sup>Correspondances N°094/MINFOPRA/SG/DAG/SDBM/SM du 19 janvier 2007 et N° 000576/MINFOPRA/SPRA du 1<sup>er</sup> juin 2007, Yaoundé, MINFOPRA, consultées les 12 et 13 juin 2012.

<sup>679</sup>Décret n° 99/151 du 13 juillet 1999 modifié et complété par le Décret n° 2000/185 du 14 juillet 2000 portant organisation et fonctionnement du Ministère des Postes et Télécommunications.

<sup>680</sup>Cf. Décret n° 98/197 du 8 Septembre 1998 portant organisation et fonctionnement de l'Agence de Régulation des Télécommunications.

<sup>681</sup>Citons à titre illustratif, la loi n° 98/013 du 14 juillet 1998 relative à la concurrence, la loi n° 98/014 du 14 juillet 1998 régissant les télécommunications au Cameroun, la loi n° 2001/010 du vice minimum dans le secteur des télécommunications, le Décret n° 99/369/PM du 19 mars 1999 fixant le régime d'interconnexion entre les réseaux de télécommunications ouverts au public, le Décret n° 2001/831/PM du 19 septembre 2001 définissant les modalités d'autorisation de fourniture de services de télécommunications, le Décret n° 2005/441/PM du 01 novembre 2005 fixant les conditions d'installation et de prise en charge des moyens de télécommunications dans les services publics, etc.

et réglementaire avait une seule finalité : améliorer l'efficacité du service public par la mise à disposition des personnels de l'État, des instruments de communication commodes et rapides pour plus de célérité dans le traitement des dossiers.

Pour arriver à ces fins, deux types d'acteurs ont joué un rôle déterminant : les agents publics et les partenaires de la coopération internationale. Pour les agents publics y compris les décideurs, leur rôle était bien déterminé à travers le dispositif institutionnel coiffé techniquement par le MINFOPRA. À l'analyse, son rôle ne fut pas de tout repos. Après avoir reçu l'assentiment des décideurs<sup>682</sup>, celui-ci servit de garantie pour la bonne continuité des opérations sectorielles et une effectivité fonctionnelle dudit système. En témoigne cette présentation succincte du MINFOPRA sur le projet par devant le Secrétaire Général des services du Premier Ministre en date du 8 juin 2011. Cette communication fût déterminante car faisait ressortir des éléments de montages technique, institutionnel et financier du projet. En effet, au terme de celle-ci, la voie était ouverte pour l'extension de *l'e-government* dans toute l'APC<sup>683</sup>.

En tenant compte de la chronologie, le 15 février 2011, se tient la réunion du groupe de travail chargé de mener des réflexions sur le projet *e-government* dans l'APC à travers le MINFOPRA présidée par J. S Evehe alors secrétaire permanent à la réforme administrative. Comme pour solliciter une accélération des activités de mise en œuvre de ce projet novateur, le Secrétaire Général des services du Premier Ministre instruit au Ministre des Postes et Télécommunications de mettre sur pied, en liaison avec le coordonnateur du secrétariat technique du comité de supervision du projet *e-gouvernement*, un groupe élargi<sup>684</sup>. En réalité, il était question au terme de l'analyse de cette correspondance, de permettre au MINFOPRA, de jouer pleinement son rôle de coordonnateur. Celui-ci consistait précisément en l'accélération du processus d'élaboration du cadre juridique complémentaire du secteur des technologies de l'information et de la communication pour une meilleure régulation de la gouvernance électronique au Cameroun. Par la même occasion, était préparé un exposé sur l'approche camerounaise de la gouvernance électronique à présenter à un séminaire avec délégation coréenne prévue le 23 juin 2011 à Yaoundé. Ces quelques clichés permettent d'apprécier la place du MINFOPRA dans l'adoption de *l'e-government* au Cameroun.

---

<sup>682</sup> Cf. Arrêté n°117/CAB/PM du 15 juillet 2010 portant création d'un comité interministériel de supervision et de suivi-évaluation du projet *e-government*.

<sup>683</sup> Correspondance n° A218/a-19/SG/PM du 20 mai 2011, Yaoundé, Services du Premier Ministre, 2011.

<sup>684</sup> Ibid.

L'action des partenaires internationaux est évaluée ici à travers l'apport des filiales des compagnies de télécommunication de renommée internationale. Celle-ci s'est également révélée capitale. À titre illustratif, Samsung SDS pour son expérience en matière d'implémentation de l'*e-government* en République de Corée du Nord, la National Information Society Agency et la Korea Internet Corporation Association (KOICA), deux filiales du même pays spécialisées dans la promotion des applications PKI<sup>685</sup>.

À l'observation du rythme des réunions des experts mandatés avec les partenaires internationaux pour accompagner le processus d'arrimage de l'APC à l'e-administration, l'année 2010 a été une année décisive. Après plusieurs concertations avec l'Égypte, 23<sup>ème</sup> mondial en 2010<sup>686</sup> en matière d'*e-government*, un accord du Premier Ministre, Chef du Gouvernement est signé la même année en vue de l'appropriation de l'expérience égyptienne<sup>687</sup>, après celui du 1<sup>er</sup> septembre 2008 avec le Consortium High Tech Telesoft de Corée en matière de logistique informatique<sup>688</sup>. Au demeurant, l'apport de ce nouveau système de communication a également été capital pour arrimer l'APC à la politique internationale de promotion du développement durable à travers les réformes de modernisation y relatives.

Cette politique est fondée sur cette industrialisation à outrance qui a amené les États et Gouvernements à adopter depuis les années 60, des mesures en faveur du développement durable. Elle est définie comme l'ensemble des politiques publiques répondant aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, d'où son intégration progressive dans les politiques nationales. Les effets de la crise économique et financière des années 80 aidant, les décideurs de l'APC sont davantage convaincus de l'enjeu du dualisme « développement durable et développement ».

Aussi, dans un contexte mondial marqué par des problèmes de changements climatiques, de diminution progressive des ressources naturelles, de persistance de la pauvreté et la nécessité d'apporter une réponse collective, l'APC, vecteur du développement du Cameroun, avait fait de cette gouvernance électronique, une de ces réponses collectives. Les programmes de réformes socioéconomiques tels que le PNG et le DSCE accordant une importance particulière à la gouvernance électronique de par leurs objectifs, la politique de

---

<sup>685</sup>Ahmed Darwish, *Communication*, Ministre d'Etat pour le développement administratif de la République Arabe d'Égypte sur le thème intitulé « ICT use and value for service delivery », Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2010, consultées les 16 et 17 juin 2014.

<sup>686</sup>Ibid.

<sup>687</sup>Arrêté n°117/CAB/PM du 15 juillet 2010 portant création d'un comité interministériel de supervision et de suivi-évaluation du projet *e-government*.

<sup>688</sup>Darwish, *Communication*, 2010.

développement durable du Cameroun est adoptée comme une de ses réformes d'envergure dans le cadre de la modernisation de son administration publique au cours des années 2000<sup>689</sup>. Le SIGIPES<sup>690</sup> et l'opération d'assainissement du fichier solde et personnels de l'État entamés depuis plus d'une dizaine d'années constituent quelques-uns de ces projets phares qui émanaient du PNG et du DCSE tel que sus-évoqués. D'après divers observateurs, l'administration électronique et le SIGIPES constituaient en 2012, sous la pression des partenaires et des bailleurs de fonds, des pas décisifs que cette administration publique devait franchir pour une meilleure intégration des exigences du développement durable dans ses politiques de modernisation, ainsi que pour le maintien de bonnes relations de coopération avec ses partenaires concernés.

Ainsi, au cours de la troisième génération des réformes de modernisation de l'APC, les actions de coopération pour le développement durable des ressources de l'État, ont généralement été menées dans des domaines aussi divers et variés que la promotion de l'emploi et la soutenabilité de la croissance ainsi que l'opérationnalisation des réformes administratives structurantes tels que le PINORAC et le SIGIPES. De par leur connexité, leurs objectifs et leurs modalités fonctionnelles, ces deux réformes de modernisation qui bénéficiaient jusque-là des appuis financiers et matériels divers de la BM et de la BAD, ont été inscrits au cœur des problématiques d'informatisation de la gestion déconcentrée de la solde et des personnels de l'État. Dès lors, ils pouvaient contribuer à l'effectivité d'une *e-government* axée sur le développement durable du pays.

Pour davantage s'arrimer aux objectifs du développement durable du Cameroun, les réformes de modernisation de l'APC de troisième génération se sont intéressées aux questions d'emploi et de soutenabilité de la croissance tel que le prévoyait le DSCE, À l'analyse de l'évolution des secteurs et des structures visées, ainsi que de leurs bénéficiaires, notamment les jeunes diplômés des universités et grandes écoles, le niveau de réalisation en 2012 permettait d'espérer. Cette réalisation consistait par exemple à mettre en place un guichet unique de création des PME. De nombreux objectifs étaient visés à travers cette réforme<sup>691</sup>

---

<sup>689</sup>Cf. DSCE, Yaoundé, Archives du MINEPAT, 2010, consultées les 16 et 17 juin 2014. p. 25.

<sup>690</sup>Décret n° 2012/079 du 09 mars 2012 portant régime de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde.

<sup>691</sup>Notamment : un impact considérablement croissant des entreprises installées au Cameroun ; l'appui à la création, au développement et au financement desdites entreprises par des mesures d'incitations à l'investissement privé au moyen de l'API ; la création d'une Agence de Promotion des PME et des Centres de facilitation et de création des entreprises sur l'étendue du territoire, réduisant ainsi graduellement les délais de traitement des dossiers et des procédures y relatifs. Cf. DSCE, pp. 25-26.

grâce à laquelle, le Cameroun est en 2011, l'un des pays au monde à enregistrer un score de 3679 entreprises nouvellement créées en un temps réduit<sup>692</sup>.

Suite à son adhésion à plusieurs conventions et traités internationaux<sup>693</sup>, un cadre juridique et des institutions spécifiques arrimés aux objectifs du développement durable sont mis en place à travers diverses lois promulguées<sup>694</sup>. Au plan régional, le Cameroun participe également à l'établissement des mécanismes de planification et de gestion des ressources forestières sous-régionales<sup>695</sup> en Afrique. Le souci étant d'arrimer ce cadre juridique et législatif à l'environnement institutionnel de l'*e-government*, celui-ci est actualisé grâce à une réorganisation du Gouvernement en date du 09 décembre 2011. Un Ministère chargé de l'Environnement, de la Protection de la Nature et Développement Durable<sup>696</sup> doublé d'un Comité interministériel de l'environnement, et un Ministère des Transports<sup>697</sup> pour s'occuper de la météorologie ainsi que l'Observatoire National sur les Changements Climatiques (ONACC)<sup>698</sup> ont ainsi été créés.

Grâce à toutes ces évolutions et à la coopération internationale, l'e-administration de l'APC est devenue irréversible<sup>699</sup>. Le système des Nations -Unies le reconnaissait comme l'un des facteurs qui avait permis d'améliorer la visibilité et la fiabilité de la destination Cameroun en matière de communicationnelle, d'information et d'échanges divers, ainsi que les pratiques d'évaluation des compétences et du rendement de ses ressources axées sur la préservation de l'environnement, la gestion durable et la lutte contre la pauvreté. Quatre projets administratifs structurants phares<sup>700</sup> de promotion de la gouvernance électronique et inscrits au cœur des

---

<sup>692</sup>Cf. *DSCE*, pp. 25.

<sup>693</sup>En l'occurrence, la Convention de Washington du 11 octobre 1947, relative à l'Organisation Météorologique Mondiale et ses différents protocoles d'accords, notamment les Protocoles de Kyoto du 11 décembre 1997 relatifs à la Convention-cadre des Nations-Unies sur les Changements Climatiques, et celui de la troisième Conférence mondiale sur le climat tenue à Genève du 31 août au 04 septembre 2009 qui a instruit aux différents Etats d'établir un Cadre National pour les Services Climatologiques (CNSC), conformément au Cadre Mondial créé à cet effet. Cf. *DSCE*, Yaoundé, Archives du MINEPAT, 2010, consultées les 16 et 17 juin 2014. pp. 25-26.

<sup>694</sup>Il s'agit de la loi n° 96/12 du 05 août 1996 portant loi-cadre relative à la gestion de l'environnement, la loi n°89/27 du 29 décembre 1989 portant sur les déchets toxiques, la loi n° 98/005 du 14 août 1998 portant Régime de l'eau, la loi 99-013 du 22 décembre 1999 portant Code pétrolier et la loi n°001/2001 du 16 avril 2001 portant code minier ou encore la loi n° 2002/004 du 19 avril 2002 portant Charte des Investissements. Cf. *DSCE*, 2010, p. 25.

<sup>695</sup> En l'occurrence, la Conférence sur les Ecosystèmes Forestiers Denses et Humides d'Afrique Centrale (CEFDHAC) et la Conférence des Ministres Chargés des Forêts d'Afrique Centrale (COMIFAC) et dont l'outil de travail de prédilection était l'administration électronique.

<sup>696</sup>*DSCE*, p. 25-26.

<sup>697</sup>*Ibid.*

<sup>698</sup>*Ibid.*

<sup>699</sup>*Ibid.*, p.27.

<sup>700</sup>À savoir, le PINORAC et le SIGIPES, socle informatique de la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde qui assurait depuis 1993, la gestion de proximité des ressources de l'État et la dématérialisation des procédures administratives déjà évoqués plus haut et la télédéclaration en matière de fiscalité du cadastre et

problématiques d'informatisation et de déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde pour le développement durable avaient aussi été identifiées<sup>701</sup> car porteurs d'indices de modernisation<sup>702</sup>.

S'agissant du SIGIPES, au-delà de la maîtrise du fichier des personnels de l'État et de la solde qu'il sous-tendait, ce progiciel présentait dès 2009, de nombreux avantages tournés vers la gestion durable des ressources de l'État grâce à la mise à jour des données qui devait être accélérés. Avant son entrée en vigueur officielle en 2012, des écarts tels que ceux décelés entre les éléments de solde perçus et leur comptabilité avec la situation administrative réelle des milliers d'agents publics devaient être réduits. Les premiers travaux ont eu des retombées économiques très bénéfiques pour l'État en termes d'ordre de recette et de remboursement des sommes indûment perçues et de doubles matricules soldes supprimés<sup>703</sup>.

La dématérialisation quant à elle consistait depuis 2008, à informatiser toutes les procédures de l'APC pour promouvoir l'e-gouvernement pour un management des ressources, conforme aux principes de modernisation prescrits par la BAD, l'UE et la BM<sup>704</sup>. Avec l'informatisation des services et des prestations des secteurs des impôts, de la fiscalité, des douanes, du cadastre et des affaires foncières et de création des PME, d'importants gains en temps et en argent tant pour l'État que pour les usagers du service public ont également été signalés<sup>705</sup>. Les déclarations foncières, des impôts, des douanes et de création d'entreprises par les contribuables avaient commencé en ligne ainsi que le paiement des redevances via le portemonnaie électronique et les téléphones portables<sup>706</sup>. Trois niveaux de résultats ont ainsi été identifiés dans les services publics : le niveau de la solidarité sociale, celui de l'efficacité économique et celui de la responsabilité écologique. Sur le plan social, à partir de 2012, avec la lenteur de l'enracinement de la déconcentration de la gestion du personnel de l'État et de la solde à travers l'e-administration, le déplacement des usagers et leurs démarches pour le suivi des dossiers s'étaient considérablement réduits<sup>707</sup>. En matière d'efficacité économique, une

---

des affaires foncières, de services et prestations des secteurs des impôts, des douanes et des PME. Cf. *DSCE*, 2010, p. 28.

<sup>701</sup>À savoir, le PINORAC et le SIGIPES, socle informatique de la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde qui assurait depuis 1993, la gestion de proximité des ressources de l'État et la dématérialisation des procédures administratives déjà évoqués plus haut et la télédéclaration en matière de fiscalité du cadastre et des affaires foncières, de services et prestations des secteurs des impôts, des douanes et des PME. Cf. *DSCE*, 2010, p. 28.

<sup>702</sup>Rapport, p. 15.

<sup>703</sup>Ibid.

<sup>704</sup>Ibid., p.16.

<sup>705</sup>Ibid.

<sup>706</sup>Ibid., p.17.

<sup>707</sup>Cf. *Actes du Séminaire*, pp. 14-15, consultées les 24 et 26 mai 2014.

réduction des coûts et des délais de traitement des dossiers des opérateurs économiques, de même que le nombre important des personnels jadis sollicités pour traiter et transporter les volumineux et très fastidieux documents physiques<sup>708</sup>.

Au niveau du service postal, les résultats attendus par l'UE semblent avoir été atteints. Des facilités génératrices de revenus via internet, ont été observées aussi bien dans les modes de communication des réseaux sociaux que dans le nouvel espace administratif avec l'e-administration<sup>709</sup>. Les lacunes d'une gestion trop administrative et l'absence d'une stratégie visant à dynamiser et à garantir sa pérennité qui l'ont au départ paralysé, étaient progressivement amoindries, sous le regard de l'UE<sup>710</sup>.

Au niveau écologique, la protection de l'environnement était également renforcée par rapport au taux de consommation de supports papiers dans le fonctionnement de l'APC, jusque-là élevé du fait d'une budgétisation et d'une évaluation plus difficile. La pollution jusque-là générée par la mauvaise gestion des papiers usés s'est retrouvée réduite<sup>711</sup>, malgré la non maîtrise de l'outil informatique et ses logiciels qui ne permettaient pas toujours de mettre un terme à la pénibilité observée dans le traitement des dossiers de carrière des agents publics du fait de l'absence de modèles d'actes.

---

<sup>708</sup>Zogo Nkada, "La réforme", p. 865.

<sup>709</sup>*Actes du Séminaire*, 2012, pp. 14-15.

<sup>710</sup>*Ibid.*

<sup>711</sup>Cette position a été révélée dans le "Rapport de mise", 2004, p.43. Ensuite aux termes des entretiens avec Tekou Jean Emmanuel, 60 ans environ, ancien Chef de Service à la Direction de la Gestion des Carrière au MINFOPRA, à la retraite, les 22 et 23 mars 2014 à Yaoundé d'une part, et dans le "Rapport de stage pratique sur le thème le cadre organique et La gestion des ressources humaines", Séminaire de formation des conseillers assistants en organisation administrative, en vue de l'obtention du Certificat d'Etudes Supérieures en Organisation et Management (CESOM), Yaoundé, ISMP, juillet 2007, p.4 de Timba M. G. et de Tibizing, tous anciens responsables en service au SPRA.

### **PARTIE III : DES CONTROVERSES AUTOUR DE L'APPORT DES PARTENAIRES INTERNATIONAUX A L'ŒUVRE DE MODERNISATION AMORCEE ET D'UNE REELLE VOLONTE ENDOGENE**

Les faits historiques montrent la responsabilité partagée des acteurs entre la coopération internationale et la modernisation de l'APC par les réformes. Ils sont identifiés à travers des pans de critiques des résultats desdites réformes, mais aussi par des controverses liées aux mêmes résultats. C'est le cas des manifestations et des conséquences dues à la diversité et à l'attitude des partenaires internationaux, parfois incompréhensibles face aux besoins spécifiques de la modernisation en cours. Ces incompréhensions sont également interprétées comme les autres controverses qui découlait des positions parfois surprenantes, prises par certains décideurs et gestionnaires au sujet de ces réformes auxquelles ils avaient pourtant eux-mêmes délibérément souscrit.

En dépit des engagements officiellement exprimés et des accords ficelés, du contexte, des fluctuations des enjeux et des résultats peu probants, des sources et des documents ont également témoigné d'un fait : des partenaires internationaux très souvent, brillaient par une controverse tant dans les points de vue que dans les centres d'intérêts. Leurs positions parfois contradictoires vis-à-vis de certains projets de réformes d'envergure, rallongeaient ainsi les délais normatifs de ceux-ci. Dans cette partie, les différents pans de critiques qui ont fait état de ces controverses ou divergences sont examinés. À travers la permanence des insuffisances relevées dans les réformes de modernisation visées (Chapitre V). Ensuite, à partir de la volonté des acteurs endogènes qui s'est révélée dubitative à réformer efficacement l'APC face à la coopération internationale (Chapitre VI).



## **CHAPITRE 5 : UNE PERMANENCE DES INSUFFISANCES ENTACHEE DE CONTROVERSES DANS LES REFORMES DE MODERNISATION EN DEPIT DE L'APPORT DE LA COOPERATION**

De l'analyse des sources et des documents disponibles, il ressort en effet que les insuffisances qui ont été relevées au cours de la réalisation des projets de réformes de modernisation de l'APC avec l'appui de la coopération ont été permanentes. À l'aide des projets de réformes d'amélioration des méthodes d'organisation du travail administratif et des controverses, cette permanence est montrée. Malgré les normes et les principes de modernisation en cours dans les pays développés comme la France avec son "label Marianne"<sup>712</sup> en cours depuis 2005, cette norme n'avait pas inspiré l'APC, pourtant confrontée aux mêmes problèmes d'accueil et de qualité du service rendu à ses usagers au cours de la même période. D'après un rapport de 2010 du SGMAP<sup>713</sup>, qui avait accompagné avec succès 450 sites de services déconcentrés de l'APF sur 45 départements français, afin de les aider à mettre en œuvre cette démarche "Marianne" de modernisation de l'accueil et du service rendu aux usagers, ce constat s'est révélé clair.

Bien que perçus comme des standards pertinents dans la relation de confiance entre l'utilisateur et l'administration, le chercheur s'est demandé si les 19 engagements du référentiel "Marianne" uniquement déployés dans les services hospitaliers publics, étaient un "luxe"<sup>714</sup> pour l'APC ? Au-delà de la crise économique et financière évoquée, d'autres critiques pensaient que même si ce référentiel avait été adopté et implémenté dans l'APC à la même période qu'en France, une telle réforme n'aurait pas adhéré à son contexte prédominant de centralisation et de bureaucratie. Pour eux, la situation aurait été plus complexe au regard des objectifs "révolutionnaires" que présageait un tel système qui valorisait le travail des agents,

<sup>712</sup>Rapport d'enquêtes sur l'existence des normes minimales de qualité du service public rendu aux usagers de l'APC, Cabinet A-Z Technologie Corporation, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2011, pp. 28-34. Également, le Cf. sur la gouvernance <http://www.modernisation.gouv.fr>, consulté le 15 mai 2014. En effet, le label ou référentiel Marianne est une Charte d'accueil, un socle d'engagement interministériel mis en œuvre dans les services d'État en France le 03 février 2005. Et en février 2006 cette Charte devient un label en matière d'amélioration de la qualité d'accueil et du service rendu aux usagers à travers 19 engagements.

<sup>713</sup>Le SGMAP est cette institution française similaire au SPRA dans l'APC.

<sup>714</sup>G. Barouch., "La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition", Paris, Revue politiques et management public, Vol 27, n° 02 février 2010, Paris, Institut de Management public, pp. 109-128.

en suscitant de profonds changements dans l'organisation et la gestion des demandes, tout en renforçant leur efficacité<sup>715</sup> conformément aux orientations de l'OIT<sup>716</sup>.

À l'analyse des efforts déployés par les décideurs et les agents publics engagés dans la réforme sur le PNG et la lutte contre la corruption ainsi que dans la stratégie de développement du MINFOPRA adopté en 2006 et révisée pour la première fois en 2009, l'on n'était pourtant pas loin des normes des 19 engagements du "Label Marianne". À la seule différence qu'en France, ces engagements avaient essentiellement porté sur l'accueil des usagers dans les services hospitaliers et les services publics locaux. Ensuite, la permanence des limites sus-évoquées a été relevée dans les mécanismes de fonctionnement des structures en charge de l'élaboration et l'implémentation des réformes, chacune dans son ressort de compétence. Malgré les résultats peu sensibles, la typologie et la spécificité perduraient. S'agissant du SPRA, l'on décriait l'émiettement de ses missions dans les administrations bénéficiaires de ses services<sup>717</sup>.

## **I. DU POINT DE VUE DE L'AMELIORATION DES METHODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ADMINISTRATIF**

Grâce aux rapports des administrations et d'études<sup>718</sup> des cabinets privés du secteur public à notre disposition en matière d'évaluation des performances des services et d'audit interne, les critiques sur les réformes d'amélioration des méthodes d'organisation du en 1994, mais qui n'a pu effectivement démarrer qu'en 2009, en dépit des succès du "label Mariane" en France. Ses effets positifs enregistrés auprès des usagers ont porté sur six principales attentes<sup>719</sup>. À l'analyse de l'approche du management par la qualité entrée en vigueur dans l'APC à travers la GAR, quelques-unes des attentes ci-dessus ont inspiré les Secrétaires Généraux de ministères, principaux coordinateurs des réformes de modernisation de l'APC. Mais, en comparaison au "Label Mariane", la GAR présageait déjà des difficultés avant même

<sup>715</sup>Barouch., "La mise en œuvre", pp. 116.

<sup>716</sup>Cf. Bureau International du Travail, Le travail dans le monde : l'emploi et les revenus du travail, l'Etat et ses agents, Annexe statistique, Vol 4, Genève, 1989, pp.76-79.

<sup>717</sup>*Document I de diagnostic et d'état des lieux de la stratégie de développement du MINFOPRA*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2009, pp.26-30, consultées les 16 et 17 juin 2014 à Yaoundé.

<sup>718</sup>À titre illustratif, citons le *Document I de diagnostic*. Voir aussi le Rapport d'enquêtes, consultées les 16 et 17 juin 2014 à Yaoundé. Rapport d'enquêtes.

<sup>719</sup>À savoir, la disponibilité, l'attention focalisée sur l'utilisateur, une plus grande diligence dans le traitement de leurs requêtes, une meilleure prise en compte de leurs suggestions et réclamations, une plus grande écoute de la part de leurs interlocuteurs, et un respect strict des engagements pris par l'État dans l'espoir de garantir de meilleures prestations"

son implémentation<sup>720</sup>. Le tableau N°10 ci-dessous, a décliné divers aspects préconisés par le "Label Mariane" et leurs finalités.

**Tableau n°10 : Quelques principes de modernisation d'une administration publique tels que proposés par le "Label Mariane"**

Domaine de modernisation	Attentes prioritaires des usagers	Finalités
Service de l'accueil des usagers	Services d'accueil prévus disponibles, confortables et facilement identifiables	Délais d'attente et de réception raccourcis
	Enquêtes régulières permettant de connaître les attentes des usagers	Adaptation des horaires d'ouvertures aux préférences des usagers
	Information sur les changements intervenus sur les conditions d'accès et d'accueil dans ses services	Systématisation et disponibilité malgré les changements
	Orientation vers le bon service et prise en charge	Délais de réception et temps de prise en charges raisonnables
	Facilitation dans les démarches des personnes à mobilité réduite	Adaptation des commodités d'accueil à l'ampleur des difficultés ou du handicap
Ethique et Déontologie	Courtoisie et civilités des agents publics	Identification de l'agent d'accueil et facilitations des informations dans la constitution des dossiers données aux usagers
Traitement de requêtes	Plus d'attention à la lisibilité et à la clarté des courriers et courriels adressés aux usagers	Diligence
	Traitement des courriers et des courriels des usagers dans un délai maximum de 15 jours ouvrables	Célérité dans le traitement des courriers, courriels et dans les réponses aux appels téléphoniques
	Prise en charge des appels téléphoniques des usagers en moins de 5 sonneries	
Réactions de l'administration publique aux suggestions et réclamations des usagers	Réponses dans un délai maximum de 15 jours à leurs suggestions et réclamations	Respect du principe de participation à l'œuvre commune de modernisation de l'administration publique
Enquête de satisfaction au sein de l'administration publique	Mesure annuelle des actions accomplies et informations sur les résultats obtenus	Ecoute plus accrue des usagers par l'administration publique
Approche qualité	Expression de la politique d'accueil aux usagers et implication de tous les agents publics à la démarche qualité	Meilleur accueil et mise à disposition d'informations exactes et à jour à ses usagers
	Organisation de la documentation et des archives	Amélioration continue de la qualité du service rendu aux usagers et volonté

<sup>720</sup>"Rapport d'Etude", Cabinet A-Z Technologie Corporation, p. 20.

Surveillance du respect des normes de service de qualité arrêtées et évaluation permanentes des pratiques	manifeste de fournir un service de plus grande qualité
---	--

**Source :** "Rapport d'Etude", Yaoundé, Cabinet A-Z Technologie Corporation, décembre 2014, pp.40-43, synthèses de R. D. Mvogo.

La quintessence du tableau ci-dessus montre que quelques-uns des aspects auraient pu être analysés et intégrés par pallier dans les méthodes modernes d'organisation du travail administratif recherchées par l'APC<sup>721</sup> avec en perspectives, une meilleure évaluation du rendement des agents publics dont les réflexions sur la méthodologie et les outils étaient en cours depuis 1994.

Bien que la mise en œuvre du "Label Mariane" au sein de l'APF ait permis de réaliser un saut qualitatif en termes de service rendu à ses usagers à partir de l'accueil, l'accueil des usagers au sein de l'APC demeurait préoccupant. Pourtant, au même moment, ses agents prenaient régulièrement part aux séminaires de formation et de renforcement des capacités aussi bien en France qu'au Cameroun. Pour le chercheur, ces normes de qualité de service à l'utilisateur qui étaient inculquées aux agents dans ces sessions de formation n'étaient-elles pas suffisamment intégrées ? – Difficile à dire. Mais face à la permanence des récriminations à l'encontre de l'APC et, concernant particulièrement les usagers dits vulnérables ou porteurs de handicaps, l'affirmative était inévitable à la question posée. Pour preuve, alors qu'au sein de l'APC les rapports administration publique-usagers restaient peu satisfaisants<sup>722</sup>, en France, grâce au "label Mariane", une baisse de 10% du taux d'appels perdus, une réduction des 2/3 des délais de réponse et une hausse de 50% à 75% du taux de satisfaction des usagers vis-à-vis de l'accueil<sup>723</sup> étaient enregistrées entre 2005 et 2010.

Sur les raisons d'une telle indifférence face aux bonnes pratiques managériales dans l'APC, les avis étaient très souvent partagés. Pour certains, les boîtes à suggestion disponibles dans les structures administratives, en remplacement des enquêtes de satisfaction périodiques et des formulaires de réclamation en vigueur dans l'APF<sup>724</sup>, justifiaient à suffisance ces bonnes pratiques dans l'APC. Même si pour d'autres, les résultats ici étaient loin d'être comparés à ceux des administrations de pays développés, l'accueil et la prise en charge des usagers ne

<sup>721</sup>Rapport d'Etude, pp.40-43.

<sup>722</sup>Rapport d'enquête. Voir également la *Stratégie sectorielle du développement de la Fonction publique, état des lieux et diagnostic*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2009.

<sup>723</sup>Rapport d'Etude, p. 42.

<sup>724</sup>Ibid.

donnaient pas grande satisfaction. Le système d'accueil "personnalisé" et "téléphonique" du "Label Marianne" pour les usagers à mobilité réduite, contrastait toujours avec l'inexistence de rampes à l'entrée d'édifices publics. C'est pourquoi, dans l'impossibilité d'adopter en temps réel le système d'accueil "personnalisé" et "téléphonique" de l'APF<sup>701</sup>, les services d'accueil et d'orientation des usagers de l'APC ont été logés au rez-de-chaussée des immeubles ministériels,

Sur les raisons de la non adoption du Label Marianne par l'APC du fait de son extension aux services judiciaires et de défense<sup>725</sup>, notre étude donne une piste d'éclairage. En effet, l'architecture des édifices constituait un des principaux obstacles à cette adoption. Avec la création de l'ANOR<sup>726</sup>, la modernisation de l'APC et sa coopération internationale n'étaient pas en marge de la mouvance normative internationale. En dehors de l'ANOR, la loi n°96/11 du 05 août 1996 sur la normalisation au Cameroun, avait permis la mise en place des structures de métrologie et des normes d'industrie, des mines et du commerce en respect des règlements internationaux<sup>727</sup>. Malgré la précarité observée en matière des normes de qualité de service rendu aux usagers, au terme de l'année 2012, le "Label Mariane" déjà fonctionnel dans certaines structures privées, est progressivement devenu une bonne source d'inspiration de modernisation pour l'APC<sup>728</sup>.

Ainsi, pour identifier les administrations, des sigles et adresses utiles de contact et autres moyens d'expression du patriotisme ou de la souveraineté tels qu'un drapeau national fixé sur un mât devant tous les bâtiments administratifs, étaient utilisés. Pour certains, ces symboles étaient des normes ou critères de qualité de service, en plus du dispositif visuel d'orientation et d'accès facile aux usagers<sup>729</sup> qui existait.

Par ailleurs, s'il est établi en management des organisations qu'à chaque environnement correspond un type précis de réformes à implémenter pour une période plus favorable et précise également<sup>730</sup>, les conclusions intéressantes de l'ACDIC ci-dessus, ont remis en cause la conduite des réformes sous le prisme de l'universalité du libre-échange prôné par la mondialisation, les critères d'évaluation de la qualité du service rendu à l'utilisateur de l'APC

---

<sup>725</sup>Rapport d'Etude, pp. 40-42.

<sup>726</sup>L'ANOR est créée le 17 septembre 2009 pour jouer son rôle de levier en matière d'élaboration des normes et de certification des produits et des services au sein de l'APC

<sup>727</sup> Il s'agit par exemple des organismes de l'ISO : cas de la CEI (Commission Électrotechnique Internationale) et l'UIT (Union Internationale des Télécommunications). Au niveau européen on a : le CEN (Comité Européen de Normalisation) ; le CENELEC (Comité Européen de Normalisation pour l'Électrotechnique) ; l'ETSI (*European Telecommunications Standard Institut*) et au niveau Africain, l'ARSO (*African Regional Standards Organization*) ainsi que les Organisations de la coopération bilatérale tels que l'AFNOR, l'INORPI, etc.

<sup>728</sup>D'après l'enquête de satisfaction menée de juillet à septembre 2012 auprès des usagers par l'ACDIC, une ONG de la société civile camerounaise.

<sup>729</sup>Ibid., p.45.

<sup>730</sup>Rapport d'Etude, p. 45.

étant plus étendus et allant bien au-delà d'un service du courrier. En 2005, la présentation physique des bâtiments de l'APC et leur entretien étaient néanmoins une préoccupation qui prévoyait aussi des normes de modernité<sup>706</sup>.

En réalité, l'antagonisme sus-révéle montre une fois de plus qu'en 2012, les normes de qualité de service à l'usager n'étaient pas à la hauteur des attentes dans l'APC<sup>731</sup>, d'où l'option d'une adoption et application graduelles de ces critères en la matière, prônés dans les méthodes d'organisation du travail administratif. L'on ne se limitait ainsi qu'à la sensibilisation des acteurs sur la nécessité d'un bon usage ou entretien des édifices publics<sup>732</sup>. En 2012, sont instituées les cellules de lutte contre la corruption au sein des départements ministériels, et leur arrimage aux IRR, à l'instar du MINEPIA et de la CONAC<sup>710</sup>.

Par rapport aux administrations économiques et sociales, les délais de traitement des dossiers de création d'entreprise, assortis des modalités de délivrance des actes traités, ainsi que les délais de réponse aux requêtes des usagers avaient été normalisés et progressivement améliorés : cas du MINPMEESA. Quant aux administrations dites techniques, le respect des normes sur la qualité de service rendu aux usagers était également perceptible<sup>733</sup>, même si pour certains observateurs, les outils de modernisation du travail administratif y relatifs n'étaient que de simples normes publiques servant uniquement à avoir une certaine estimation sur les périodes d'attente et de notification aux usagers de leurs actes aboutis<sup>734</sup>, sans impact réel en termes de modernisation.

En définitive, malgré tout, le "Label Mariane" aura servi comme base d'orientation dans le choix de modèles de modernisation de l'APC en matière de qualité du service rendu aux usagers par le biais de la formation professionnelle et du renforcement des capacités des agents publics. Bien que la norme soit par principe une notion complexe de par son adoption consensuelle et son application facultative et/ou obligatoire selon les cas par secteur d'activités, la GAR qui existait déjà au sein de l'APC en termes de bonnes pratiques pouvait aussi être considérée comme un corpus normatif. Les dispositions sur les droits et obligations prévus dans le Statut général de la Fonction publique et le programmes de formation sur

---

<sup>731</sup>Rapport d'Etude, p. 47.

<sup>732</sup> Ibid., p. 47.

<sup>733</sup>C'est le cas de celles élaborées par l'IUT et en vigueur au niveau du MINPOSTEL ou encore du guide des opérateurs pour les examens de permis de conduire au MINT. Au MINFI, MINPMEESA, et à la DGSN ainsi que dans les administrations disposant de ces outils destinés aux usagers, le même constat était fait. La gestion des dossiers et la maîtrise du flux d'usagers aux heures de pointe dans certaines de ces structures demeuraient préoccupantes. C'est aussi le cas du non-respect des délais normatifs impartis et dont certains n'étaient susceptibles d'aucun recours du fait qu'ils ne relevaient ni de la loi ni de la réglementation.

<sup>734</sup>Rapport d'Etude, p.48.

l'éthique et la déontologie administratives dispensés<sup>735</sup> à l'ENAM, l'ISMP, le CRADAT et par les cabinets Paness-Conseil, ADRH-APAVE et l'IPD ont de peu justifié cette réalité. À l'analyse d'une page de garde d'un guide de l'utilisateur reprise à l'encadré N°3 ci-après, on n'était pas loin de la conclusion de l'ACDIC et d'AZ-Technologie Corporation.

**Encadré n°3 : Page de garde d'un Guide de l'Usager**

<p>INTITULE DE LA DIRECTION CONCERNEE : .....</p> <p>INTITULE DE LA PROCEDURE :</p> <p>INITIATEUR DE LA PROCEDURE :</p> <p>INTITULE DE L'ACTE ATTENDU :</p> <p>STRUCTURE INITIATRICE DE L'ACTE :</p> <p>TEXTE (S) DE REFERENCE :</p> <p>CONDITIONS A REMPLIR :</p> <p>COMPOSITION DU DOSSIER :</p> <p>    Pièces à fournir :</p> <p>    Pièces à consulter :</p> <p>DELAI IMPARTI :</p> <p>SIGNATAIRE DE L'ACTE :</p> <p>MODALITE DE MISE A DISPOSITION :</p>
---

**Source** : "Guide méthodologique d'élaboration des procédures", archives du MINFOPRA, 2006, consultées les 25 et 27 mai 2014.

L'encadré ci-dessus montre qu'un effort était davantage fait par l'APC en termes de qualité du service rendu à l'utilisateur<sup>714</sup>. Quant était-il du partage de responsabilité face aux controverses qui étaient observées ?

<sup>735</sup>D'après Mvondo Cyrille Hyacinthe, 58 ans, ancien COA à la retraite, entretien du 25 mars 2012 à Yaoundé.

## II. SUR LE POINT SPECIFIQUE DES CONTROVERSESES

Ces controverses ont évolué de manière graduelle. Au départ, ce sont des aspects qui ont négativement influencé le développement du Cameroun en dépit des réformes de modernisation de l'APC et de l'appui des partenaires internationaux. Par la suite, ils sont perçus comme des difficultés auxquelles les organes étatiques étaient confrontés dans le déploiement de leurs missions d'encadrement et de suivi de ces mêmes réformes.

À l'analyse des rapports et des documents disponibles sur la question, à trois niveaux de controverses ont été identifiés. D'abord, à travers les limites structurelles dues au positionnement hiérarchique des organes de pilotage des réformes visées. Ensuite, des limites de gestion des entreprises et des services publics dues aux écarts relevés entre les principes modernes de gestion appliqués et les résultats obtenus. Enfin, des limites fonctionnelles dues aux écarts entre les organes impliqués dans les réformes de modernisation de l'APC et les contradictions découlant de leur mode de financement.

### **1-Des limites structurelles dues au positionnement hiérarchique des organes de pilotage des réformes de modernisation de l'APC**

Ces limites ont été relevées à travers l'évolution du SPRA, de la CONAC, de l'INS, l'ANIF, du PNG, de l'ARMP, du CONSUPE et du Comité technique de suivi et d'évaluation des activités de mise en œuvre du DSRP ou du DSCE. Exprimées en termes d'éparpillement des missions d'élaboration des stratégies<sup>736</sup> et de divergences dans le positionnement hiérarchique de chacune, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des réformes de modernisation de l'APC, ces limites avaient des effets néfastes sur les résultats desdites structures<sup>737</sup>.

En effet, des clichés dus au positionnement hiérarchique du SPRA et du CONSUPE et leurs limites se sont toujours révélés problématiques à travers les différentes administrations couvertes. Pour plusieurs citoyens-usagers, le positionnement de ces deux organes de souveraineté et de contrôle de gestion des ressources humaines de l'Etat et des dépenses publiques n'a pas toujours permis de meilleurs résultats en termes d'amélioration de l'organisation et du fonctionnement des services ainsi que de contrôle de gestion et des dépenses publiques au sein d'un département ministériel, encore moins une bonne exécution de leurs missions depuis la Présidence de la République.

<sup>736</sup>Rapport de mise, pp.43-45.

<sup>737</sup>Guide méthodologique, consulté les 25 et 27 mai 2014.



Quant à l'éparpillement des missions, des situations de chevauchements, de doubles débauches d'énergie et de ressources et même parfois une évolution cloisonnée, ont été signalés çà et là en dépit des contacts avec la coopération internationale. Bien qu'au terme de l'année 2012, le SPRA ait conduit plusieurs réformes d'envergure malgré ses diverses mutations, le bilan mitigé qui en a résulté a suscité quelques préoccupations. Pour certains de ses experts, à cause de sa structuration différente de celle des autres organes du même champ d'intervention comme le CONSUPE, l'étroitesse de ses missions, son mode de financement et son positionnement stratégique peu coercitifs, l'étendue de son champ d'intervention et son utilité pour les autres départements ministériels, son déploiement éprouvait d'énormes difficultés par rapport aux principes de la théorie systémique du management moderne.

Cette théorie permet de voir que les difficultés auxquelles le SPRA a fait face durant plusieurs années se manifestaient généralement de trois manières, notamment par des soubresauts liés à sa création<sup>738</sup>, sa pénibilité à couvrir toutes les administrations et à procéder à une implémentation-évaluation harmonisée des réformes de modernisation de son champ d'intervention et par sa faible impulsion, orientation et adhésion de la haute hiérarchie par rapport aux réformes d'envergure qu'il diligentait. Paraissant aussi aux yeux des observateurs comme une structure doublon au Secrétariat général du même ministère, le SPRA s'est souvent trouvé bloqué au niveau de la prise d'initiatives. Très souvent freiné dans le déploiement de sa mission de veille et de conseil du gouvernement en matière de réformes administratives ou de gestion prévisionnelle des effectifs et de la masse salariale de l'État<sup>739</sup>, la réalisation de certains de ses projets connaissaient d'énormes retards.

Une des causes principales de ces retards était l'absence d'un plan directeur des réformes. Tandis que certaines de ces réformes souffraient d'incohérences et de cadrage, d'autres étaient mises en œuvre plus sous l'impulsion des décideurs qu'à sa propre initiative. Cette prérogative pourtant consacrée par les textes, était rarement exercée sans recours à l'assentiment de la haute hiérarchie, d'où ces autres réformes adoptées et conduites dans les autres secteurs de l'APC dans l'ignorance totale du SPRA<sup>740</sup>. Et lorsque les COA étaient

---

<sup>738</sup>Ces soubresauts concernent l'ensemble des structures précédant la création du SPRA qui jadis était rattaché à la Présidence du temps où il n'était qu'un service, pour se situer sous l'autorité d'un département ministériel alors qu'il est une structure de grande envergure avec d'importants effectifs tant en qualité qu'en quantité et des missions considérablement accrues.

<sup>739</sup>Décret n° 86/1216 du 06 octobre 1986 fixant les dispositions particulières relatives aux personnels en service à l'Inspection Générale de l'Etat et de la Réforme Administrative, Décret n° 2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement, décret n° 2012/537 du 19 novembre 2012 portant organisation du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative.

<sup>740</sup>Kwanga Flobert, 60 ans, COA, ancien Chef de Division des Administrations Techniques au SPRA, entretien du 22 juin 2009 à Yaoundé.

impliqués dans ce type de réformes échappant au contrôle du MINFOPRA, cela ne l'était qu'à titre consultatif<sup>741</sup>.

Bien qu'il soit stipulé dans ses prérogatives de coordination, de suivi, de contrôle et d'évaluation des réformes de l'APC à travers les rapports d'activités des Inspections générales de ministères, assortis de la situation de la gestion et du management des ressources au sein des EPA, sur le terrain, la réalité était contraire. Au lieu d'être une supra structure à cause de ces missions transversales et des effets attendus de l'exploitation des rapports ci-dessus, la situation du SPRA s'est révélée être un handicap majeur pour l'efficacité de l'objectif d'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers<sup>742</sup> à travers les Inspections générales. Même à l'aide de l'expérience de certains partenaires internationaux, cette situation aurait été corrigée. Car au moment où le SPRA était placé sous l'autorité du Ministre adjoint délégué à la fonction publique fédérale, des rapprochements ont été fait avec le SCOM en France. Et au Sénégal, ce type de service était logé au cabinet de la Présidence de la République avec des résultats satisfaisants. Un tel positionnement n'aurait-il pas été amélioré grâce à la coopération multilatérale à travers des organisations comme l'OFPA et dont le Sénégal était membre ?

Pour certains, la question du positionnement stratégique du SPRA n'était pas nouvelle. Lorsque cette structure était placée sous l'Inspection générale de l'État et rattachée à la Présidence de la République, elle connaissait les mêmes difficultés<sup>743</sup>. Des perspectives avaient pourtant été émises pour les contourner, bien que celles-ci fussent plus orientées vers le renforcement de ses organes internes que dans les administrations bénéficiaires de ses services. Bien que la nomination des chefs de section participât de ces initiatives du fait d'une absence pesant considérablement sur le déploiement des missions de contrôle, d'évaluation, d'études et de prospectives du SPRA, cette question de positionnement stratégique ne fut réglée que partiellement en 2012<sup>744</sup>.

---

<sup>741</sup> D'après Mvondo Cyrille Hyacinthe, 62 ans, COA, ancien Chef de Cellule SIGIPES au MINIMIT, entretien du 15 mai 2007 à Yaoundé.

<sup>742</sup> Décret n°94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut général de la Fonction publique de l'Etat, modifié et complété par le Décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000.

<sup>743</sup> D'abord, à cause de ce que le SCOM, qui n'était alors qu'un service, n'avait pas toute la force nécessaire pour impulser les réformes administratives même si, grâce au faible effectif de l'APC, cela était possible. Ensuite, devenu un Secrétariat Permanent avec à sa tête, un responsable de rang de Secrétaire général de ministère, le SPRA n'avait pas toujours eu d'autorité suffisante pour booster les administrations à implémenter les réformes avec diligence et efficacité.

<sup>744</sup> Kwanga Flobert, 60 ans, COA, ancien Chef de Division des Administrations Techniques au SPRA, entretien du 22 juin 2009 à Yaoundé.

Cependant, une plus-value était tout de même notée en termes de capacités d'innovations dans la conception des outils de modernisation de gestion et de management des ressources, au profit de l'APC, tout comme au Sénégal, au Burkina Faso, au Niger et au Nigéria. Pour avoir élaboré et mis en œuvre à la même période, 07 modèles de MPA<sup>745</sup> à la grande satisfaction de l'utilisateur<sup>746</sup>, ces pays auraient certainement été des modèles pour l'APC. En dépit des divergences observées entre les pays tant dans la forme que du fonds en termes de méthodologie, les exemples les plus avancés en la matière venant tout d'abord du Sénégal<sup>747</sup> et du Maroc, ces manuels avaient l'avantage de couvrir trois (03) domaines de procédures à savoir, l'organisation institutionnelle et scientifique, la programmation et l'exécution des projets et le suivi-évaluation des projets<sup>748</sup>. À la vérité, toutes ces perspectives internationales n'ont pas été suffisamment exploitées au regard de la persistance des problèmes d'harmonisation des modèles d'outils de modernisation de l'APC et ceux liés au déploiement du SPRA.

À l'analyse des autres perspectives envisagées pour régler cette pertinente question du positionnement stratégique du SPRA, trois tendances s'étaient dégagées<sup>749</sup> et toutes convergeaient vers une révision et signature de textes particuliers afin de permettre à cet organe de remplir efficacement toutes ses missions de modernisation de l'APC. Ambitions démesurées, pouvaient-on entendre rétorquer certains observateurs et décideurs, bien que l'éventualité d'élargissement du champ de compétences du SPRA ne fût plus à démontrer à cause de l'étendue des réformes de troisième génération engagées<sup>750</sup>.

---

<sup>745</sup>Il s'agit notamment des Manuels de Procédures de gestion financière, de gestion comptable, de gestion des programmes, opérationnels et techniques, de gestion des ressources humaines et traitement du courrier administratif.

<sup>746</sup>D'après Mvondo Cyrille Hyacinthe, 62 ans, COA, ancien Chef de Cellule SIGIPES au MINIMIT, entretien du 15 mai 2007 à Yaoundé.

<sup>747</sup>Rapport d'étude sur la relecture du Guide méthodologique d'élaboration des Manuels de Procédures administratives au sein de l'APC", Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2012, p.2.

<sup>748</sup>Ibid., p.35.

<sup>749</sup>Le rattachement du SPRA soit aux SPM, soit alors à la Présidence de la République ; son érection pure et simple en une direction générale avec autonomie de gestion administrative et financière ou alors le renforcement de cette structure en personnels techniques en vue de l'amélioration de son cadre institutionnel d'opérationnalisation, notamment ses mécanismes d'implication dans ses différents champs d'intervention, ses modes de saisine, de déploiement, de sécurisation et de vulgarisation de ses produits. Cf. "Rapport d'étude sur la relecture du Guide méthodologique d'élaboration des Manuels de Procédures administratives au sein de l'APC", Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2012, p.2.

<sup>750</sup>Parmi celles-ci, figuraient la réforme sur la décentralisation, la fonction publique locale, l'accompagnement du fonctionnement et la gestion des conseils régionaux de la fonction publique, ainsi que l'arrimage des administrations aux normes minimales de qualité du service rendu aux usagers qui pointait à l'horizon du fait de leur existence en France depuis 2005.

L'influence du politique, l'absence d'harmonisation dans les analyses et les stratégies de prise de décision avec pour corollaire le sous-effectif de personnels techniques<sup>751</sup> pour conduire simultanément toutes les réformes adoptées et des questions d'intérêts personnels<sup>752</sup>, sont quelques-uns des mobiles à la non prise en compte des perspectives sus-évoquées. Mais, pour d'autres observateurs, des mobiles bien plus perturbateurs existaient. L'Administration publique, seule pourvoyeuse d'emplois, point de mire des jeunes diplômés des universités et des grandes écoles, devenait progressivement et inévitablement l'un des plus gros consommateurs du budget de l'État, malgré les opportunités de régulation qu'offraient les expériences et les compétences des acteurs. Les décideurs se retrouvaient ainsi face à un dilemme : poursuivre cette politique de recrutement à caractère social en vigueur depuis 1962 ou alors ne pas le faire et continuer de vivre les problèmes structurels et managériaux sus-évoqués<sup>753</sup> ? Pour d'autres critiques, ces perturbations découlaient des effets de la crise économique et financière des années 1990 et 2005, en dépit de l'optimisme manifesté par les occidentaux à travers les nouveaux outils de lutte contre la pauvreté et les exclusions sociales dans les services publics imposés aux PVD.

Bien que J. Bourgon ait perçu la lutte contre la pauvreté et les exclusions sociales comme l'un des défis majeurs à relever par les administrations publiques des PVD grâce à une gouvernance partagée<sup>754</sup>, des agents publics s'inquiétaient de se voir dépossédés de leurs pouvoirs à cause des formules et conventions éloignées des réalités endogènes. Dès lors, les sortir d'une telle rhétorique renforcée par un contexte de mondialisation des économies déjà difficile à intégrer, est devenu un autre nouveau défi. À cause de ces mêmes inquiétudes, plusieurs propositions des partenaires internationaux de l'APC apparaissaient indécentes et difficiles à implémenter, d'où l'apport pertinent de la théorie fonctionnaliste à notre étude.

Avec Samir Amin, nous réitérons également celui de la "déconnexion", car certains résultats de réformes de modernisation de l'APC sollicitées pourtant de l'extérieur ont été éloignés des attentes, particulièrement entre 1990 et 2005. Aussi était-il devenu indispensable de déconnecter ces administrations du rêve d'un développement par des théories et principes

---

<sup>751</sup>Mvondo Cyrille Hyacinthe, 62 ans, COA, ancien Chef de Cellule SIGIPES au MINIMIT, entretien du 15 mai 2007 à Yaoundé.

<sup>752</sup>D'après Oum Edouard, COA, ancien secrétaire permanent à la réforme administrative à la retraite, témoignage recueilli le 05 décembre 2012 à Yaoundé.

<sup>753</sup>Cf. Cadre de référence de la gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'Etat, Yaoundé, MINFOPRA, juillet-décembre 2010, p.10.

<sup>754</sup>J. Bourgon., "Gouvernance partagée : la lutte contre la pauvreté et les exclusions ", communication, Deuxième Conférence de l'IISA, Yaoundé, 14 au 18 juillet 2003, *Magazine Programme, IISA*, 2003, p.11. Elle fût aussi l'un des rapporteurs généraux de cette deuxième.

extravertis telles que la gestion démocratique des ressources, le recours à l'aide publique internationale et la gouvernance. En se référant aux objectifs des premières réflexions sur la réduction des dépenses de l'État par ces principes extravertis, il n'était pas erroné de voir que ceux-ci n'étaient pas une panacée. À titre illustratif, bien que leurs réflexions remontent à 1987, les premières opérations d'assainissement du fichier solde et des personnels de l'État, avaient aussitôt requis un changement d'option en permanence, même si elles avaient néanmoins permis de réduire de peu l'effectif des agents publics et de contenir la masse salariale à 30,4% des dépenses courantes entre 1996 et 1997 contre 50,5% entre 1992 et 1993<sup>755</sup>. Pour les décideurs, ce résultat était encourageant. Pourtant, l'accent n'était toujours pas mis au niveau de l'amélioration des conditions de vie des agents publics et des populations. La couverture en eau et électricité qui était supposée soutenir les efforts de la recherche et maintenir la croissance économique restait en dessous des attentes. Malgré le déficit énergétique qui était prévisible au sortir de la crise économique dès 2006 suite à la reprise des activités économiques et de la forte évolution du secteur informel, ce n'est qu'en 2008, que des projets structurants interviennent dans ce secteur. Une nouvelle organisation des sociétés publiques et parapubliques en matière énergétique<sup>756</sup> avait ainsi vu le jour avec le soutien de la France, la BM et le FMI.

Aux termes des analyses des permanences structurelles dues au positionnement stratégique et au déploiement de leurs missions, il ressort que le MINFOPRA à travers le SPRA, et le CONSUPE n'ont pas été suffisamment impliqués à la base de l'élaboration des stratégies nationales de modernisation des services publics de l'État pendant plusieurs années, d'où leur structuration et missions limitées<sup>757</sup> ainsi que leurs produits<sup>758</sup> diversement partagés au sein de l'opinion. Pour certains experts, si depuis sa création en 2004, le SPRA n'arrivait jusque-là à couvrir en totalité ses missions du fait d'une insuffisance criarde en personnels techniques<sup>759</sup>, le constat des limites sus-évoqué reste peu discutable.

<sup>755</sup>Magazine Programme, IISA, 2003, p.11. Elle est l'un des rapporteurs généraux de la deuxième Conférence de l'IISA tenue du 14 au 18 juillet 2003 à Yaoundé, p.8.

<sup>756</sup>Cf. Circulaire n° 06/013/CF/MINEFI du 12 janvier 2006 portant instructions relatives à l'exécution et au contrôle de l'exécution du budget de l'Etat et des organismes subventionnés pour l'exercice 2006.

<sup>757</sup>Ces missions sont prévues notamment par l'article 5 du Décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut général de la Fonction publique de l'État modifié et complété par le Décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000.

<sup>758</sup> Comme produits attendus de cette institution : un schéma directeur des réformes administratives, des rapports d'évaluation sur la mise en œuvre desdites réformes, l'élaboration et la vulgarisation des MPA, l'élaboration des textes et cadres organiques, l'élaboration et le suivi de l'application des normes de rendement, ainsi que l'élaboration des normes de qualité de service rendu aux usagers du service public au sein de l'APC.

<sup>759</sup>Le cas des sections et des brigades qui n'avaient pas toujours été dotées en personnels pour occuper les différents postes de responsabilité prévus.

Le SPRA n'ayant pas de pouvoir d'auto-saisine à travers ses missions, ses mesures correctives par rapport à une problématique administrative donnée, restaient sans suites. Pour certains, son privilège d'institution de veille en matière d'organisation et de réforme administrative, n'aurait-il par exemple pas facilement et en temps normal mis fin à l'arrêt des transmissions systématiques des rapports d'évaluation des services par les inspections générales des départements ministériels au MINFOPRA ? Dès lors, si un désintérêt était manifeste au milieu des agents publics vis-à-vis de ces inspections considérées désormais comme des "garages", en plus d'une réponse par l'affirmative à cette question posée, il n'est pas non plus exclu d'admettre que le rôle du SPRA, mémoire et organe de veille institutionnelle de l'APC en pareilles circonstances, s'en pouvait se trouver tout simplement biaisé, voire supplanté<sup>760</sup>.

Malgré la permanence des difficultés, les missions du SPRA évoluaient graduellement contrairement à sa structuration qui, elle restait stable. Elle a, en dépit de cela pu se démarquer des enseignements de l'IESTO de Lyon en France, qui eux étaient plutôt focalisés sur l'analyse simple des structures et des procédures<sup>761</sup>. Cette tendance à l'innovation à travers la coopération internationale lui donnait par conséquent plus de sens dans l'organisation, l'implémentation, le contrôle et le suivi-évaluation des réformes de modernisation menées. Malgré cela, les demandes d'intervention du SPRA ne venaient que très rarement des administrations. Rien de concret ne venant des partenaires pour y remédier, les blocages de son action allaient persistants<sup>762</sup>. À un moment donné, les cabinets privés semblaient avoir gagné la préférence des administrations pour l'élaboration de leurs outils de gestion des ressources. Face à cela, les réformes de modernisation de l'APC s'en trouvaient bloquées ou très étalées dans le temps, malgré l'appui des partenaires internationaux, défiant toutes les règles acquises en matière de gestion des projets de développement.

Quant au CONSUPE, des analyses scientifiques, organisationnelles et managériales effectuées, ont à un moment donné convergé pour son rattachement à la Présidence de la République pour une plus grande proactivité dans son action. Cependant, ce rattachement rencontrait quelques difficultés, d'où cette controverse autour de la dépendance de l'efficacité

---

<sup>760</sup>Lobé Yanga Martin, 63 ans, C.O. A à la retraite, entretien des 27 et 28 mars 2012.

<sup>761</sup>Kwanga Flobert, 60 ans, ancien Chef de la division des administrations techniques au SPRA à la retraite, entretien du 05 février 2010. Avec pour tête de proue Michel Crozier qui a assimilé les structures organisationnelles à une machine, l'OST s'est révélée être à l'origine de cette pensée bureaucratique desdites structures. La bureaucratie, synonyme de lourdeur et très procédurière, a donc forcément des conséquences sur le rendement et les performances des structures qui l'adoptent.

<sup>762</sup>Notamment les coûts élevés des prestations et des matériels dus aux spéculations de l'économie à l'international, ainsi qu'à la concurrence des cabinets privés.

des organes d'implémentation des réformes de modernisation de l'APC au positionnement stratégique qui a davantage perduré. Mais, à l'aide de l'exemple du Gabon, cette controverse n'aurait pas dû exister au sein de l'APC. En effet là-bas, l'organe chargé d'implémenter et de suivre les réformes, disposait en même temps des missions de coercition similaires à celles de la Cour des Comptes pour plus de célérité et d'efficacité, d'où son rattachement au pouvoir judiciaire. Mais, avec le CONSUPE, la vision était toute autre, malgré ses délicates missions de protection de la fortune publique<sup>763</sup> pour l'intérêt et le développement de la nation.

## **2- Des limites de gestion des entreprises et des services publics dues aux écarts observés entre les principes modernes de modes de gestion et leurs résultats.**

Des analyses autour de ces limites de gestion, les cas de l'ENAM et d'autres grandes écoles professionnelles de la coopération entre l'APC et certains organismes de formation professionnelle et technique internationaux sont révélateurs des dysfonctionnements de la gestion des structures publiques au Cameroun entre 1962 et 2012. Pourtant, ces structures ont très souvent été confiées aux agents publics formés par les institutions sus-évoquées. S'agissant de l'ENAM, des sources ont fait état de certaines insuffisances qui remontent à sa création. Certains programmes de formation des jeunes administrateurs et autres cadres des régies financières, ont pendant plusieurs années eu des effets néfastes sur leurs prestations une fois responsabilisés.

L'accent n'ayant pas été mis sur le management ou la gestion des sociétés d'État et d'autres structures stratégiques et face à l'écart entre les programmes de formation et les besoins réels de la jeune administration, des insuffisances n'ont pas tardé<sup>764</sup>. Des dizaines de sociétés d'État ont ainsi été fermées, placées en restructuration ou en privatisation pour fautes de gestion. Face à cela, des observateurs se demandaient pourquoi les normes et les principes d'administration ou d'une bonne gestion n'étaient pas toujours respectés ? – Pour d'autres encore, quelles étaient les motivations à laisser des responsables "peu outillés" continuer de gérer ou administrer bien que peinant à produire les résultats attendus ? Pourtant, il ne fait aucun doute que les domaines de spécialisations des premiers agents publics formés dans les hautes écoles techniques et professionnelles occidentales les préparaient à une gestion

---

<sup>763</sup>Kwanga Flobert, 60 ans, ancien Chef de la division des administrations techniques au SPRA à la retraite, entretien du 05 février 2010.

<sup>764</sup>D'après Messi Fouda Vital, 66 ans, consultant en techniques et sciences alimentaires, entretien du 1<sup>er</sup> mai 2012 à Yaoundé.

stratégique et patriotique des structures et administrations publiques qui leur étaient confiées par la suite, d'où une prestation bien meilleure en termes de résultats<sup>765</sup>.

### **3- Des limites fonctionnelles dues aux divergences observées entre les organes impliqués dans les réformes de modernisation de l'APC et les contradictions identifiées dans leur mode de financement**

Ces limites fonctionnelles ont été observées à la suite d'une comparaison entre le SPRA et le CONSUPE d'une part, et entre ces deux premiers organes institutionnels et les autres structures chargées des missions de contrôle et de gestion des ressources humaines, des dépenses publiques, de lutte contre la corruption et du suivi du respect des procédures de passation des marchés publics d'autre part. En l'occurrence la CONAC, l'ANIF, l'ARMP et l'INS. En réalité, à cause de la persistance de certains dysfonctionnements, ces limites semblent avoir toutes échappé aux conditionnalités des partenaires techniques et financiers de la coopération internationale de modernisation de l'APC.

La première catégorie de limites est liée aux divergences relevées entre le SPRA et le CONSUPE. Le SPRA chargé d'évaluer la mise en œuvre des réformes de modernisation de l'APC, était également investi des missions d'investigations destinées à améliorer la qualité du service rendu aux usagers au même titre que la CONAC, l'INS, l'ANIF, le PNG, l'ARMP, ainsi que le Comité technique de suivi et d'évaluation des activités de mise en œuvre du DSRP (CTS)<sup>766</sup>. En témoignent les programmes sur la bonne gouvernance élaborés au cours de la période indiquée.

Cependant dans la pratique, à cause des difficultés relevées plus haut, le SPRA, bien qu'étant la mémoire de veille institutionnelle de l'État en matière de gestion et de contrôle de la carrière des agents publics ainsi que du respect de la discipline, de l'éthique et de déontologie, ne réussissait pas toujours à faire usage de toutes ces prérogatives, conformément à son cadre organisationnel<sup>767</sup>. En approfondissant également la réflexion sur la signification des notions de missions d'enquête, d'information et de réflexion, l'on s'est rendu compte que

---

<sup>765</sup>C'est le cas pour le dire de F. d'Obou Fegue, de M. Niat Ndjifendji et du major A. Siaka qui, une fois formés respectivement à l'INSET de Toulouse et à l'École Centrale d'Electricité de Paris, ont été commis à diriger la SONEL, la SNEC et la SABDC après chacun une formation spécialisée dans les domaines de l'ingénierie de l'eau et d'électricité. Leurs méthodes d'administration modernes semblent avoir été positivement appréciées pendant plusieurs années avant la crise économique et financières des années 1993 et 2005.

<sup>766</sup>Rapport d'étude, 2009, pp. 11-12.

<sup>767</sup>Il s'agit notamment du Décret n° 2005/086 du 29 mars 2005 portant organisation du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et du Décret n° 94/199 du 07 Octobre 1994 portant Statut général de la fonction publique de l'Etat modifié et complété par le Décret n° 2000/287 du 12 Octobre 2000



tous les organismes de contrôle agissaient pour le compte d'une seule et même haute hiérarchie, chacun dans un domaine de compétences précis et sur des bases méthodologiques d'intervention qui lui étaient également propres, leurs conclusions soumises la même manière à l'appréciation de la haute hiérarchie administrative<sup>768</sup>.

Avec le CONSUPE, la CONAC, l'ARMP et l'ANIF, les contrôles se faisaient sur place et sur pièce par rapport à la gestion des ressources matérielles et financières, tandis qu'au SPRA, l'on procédait à travers un diagnostic exploratoire, par observation, collecte et analyse des rapports et des propositions correctives étaient faites au moyen des outils appropriés pour arriver aux mêmes fins de modernisation des méthodes de travail administratifs et de fonctionnement de l'APC.

Face à l'horizontalité des missions de ces organismes de contrôle, l'on s'interrogeait sur les raisons de leur évolution cloisonnée. Pendant que le CONSUPE était placé sous l'autorité du Président la République, le SPRA, le CTS, l'ARMP, l'ANIF et l'INS sous leurs ministères respectifs, au même instant, la CONAC restait indépendante. De telles disparités étaient lourdes de conséquences tant dans l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers qu'en matière de contrôle et de suivi des organismes publics et parapublics<sup>769</sup>. À travers les interprétations des résultats de certaines réformes de ces secteurs d'activités, les mêmes divergences et controverses ont été relevées.

### **III. FACE À LA PERMANENCE DES DIVERGENCES DANS LES INTERPRETATIONS DES RESULTATS DES REFORMES DE MODERNISATION DE L'APC**

La responsabilité étant un critère mesurable dans l'appréciation du niveau de modernité atteint par une administration publique au terme d'une réforme, les structures organisationnelles impliquées dans leur suivi-accompagnement ont bien pu être évaluées à travers les résultats qui étaient obtenus et à partir des modes de gestion, de financement et de conduite des activités y relatives<sup>770</sup>. La permanence des divergences révélée dans l'évaluation des interprétations des résultats de certaines réformes avec en fond, l'hégémonie extérieure, est vérifiée tant pour les réformes sociales, managériales et de suivi-accompagnement des dites réformes que de celles portant sur l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des agents publics et des populations.

---

<sup>768</sup>Rapport d'étude, pp. 11.

<sup>769</sup>Ibid., p.12.

<sup>770</sup>Ibid.

## 1- Au niveau de la mise en œuvre des projets de réformes de modernisation de l'APC

L'absence d'un schéma directeur des réformes administratives attendu du SPRA depuis 1969, avait eu des conséquences tant au niveau du dispositif organisationnel que dans le suivi-évaluation des projets de réformes de modernisation de l'APC. Pourtant avec cet instrument, "les projets auraient eu plus d'impact sur les conditions de vie et le bien-être des agents publics et des populations<sup>771</sup> comme l'envisageaient les objectifs de la modernisation et les théories y relatives, d'où l'intemporalité de certains de ces projets. C'est le cas avec le projet portant déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde à travers le SIGIPES entamée depuis 1993<sup>772</sup>, de celui de la rationalisation des procédures et de la simplification du travail administratif, ainsi que de la gestion de la carrière des agents publics. De même, parmi les dysfonctionnements qui ont par exemple résulté des contradictions observées dans le mode de financement des activités du SPRA, la persistance des procédures de traitement des dossiers de pension des retraités des administrations entre 2007 et 2008 est également révélatrice de la lenteur sus-décrite<sup>773</sup>.

À titre illustratif, la systémique qui encadrait l'élaboration des budgets ne prenait pas toujours en compte le caractère complexe de la gestion des projets de réformes de modernisation de l'APC. Diverses contradictions évoquées par des acteurs et celles issues de l'exploitation des documents et des sources disponibles le montrent à suffisance. Le tableau N°11 ci-dessous atteste par exemple du nombre important de projets qui n'avaient pas pu être exécutés du fait des budgets alloués aux administrations entre 2001 et 2010.

**Tableau n°11 : Récapitulatif des projets de coopération entre le Cameroun et les partenaires au développement de l'APC entre 2000 et 2012**

Partenaires	Projets	Niveau de réalisation	Observations
BAD	Renforcement des capacités en ressources humaines au SPRA	Avis d'appel à candidatures publié par le Coordonnateur du PNG pour le recrutement d'un expert pour la conception d'un programme cohérent de formation	
	Informatisation du SPRA		

<sup>771</sup>Rapport d'étude, pp. 11-12.

<sup>772</sup>Ibid.

<sup>773</sup>Ibid.

	Plan IEC du SPRA	Avis d'appel à candidatures publié par le Coordonnateur du PNG pour : - le recrutement d'un informaticien en vue de la maintenance et l'administration des réseaux ; - la réalisation d'une étude sur le degré de satisfaction des usagers de l'administration publique.	Ces projets dataient de 2001. Démarrage très lent dû aux procédures très longues et au changement du
	Projets en appui aux réformes : - renforcement des capacités des ressources humaines du SPRA aux métiers d'agents de changement ; - élaboration des normes de rendement ; - amélioration en matière de gestion des compétences et des emplois.	Termes de référence élaborés et transmis à la BAD	siège de la BAD.
B M	Déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde Formation en appui à la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde Elaboration des normes de rendement Elaboration des Manuels de Procédures Administratives (MPA)	Termes de référence des différents projets élaborés et transmis à la Banque	Seul le projet sur la déconcentration avait été financé.
ACBF	Formation en appui au renforcement des capacités des ressources humaines du SPRA. Elaboration des Manuels de Procédures Administratives (MPA)	TDR élaborés et transmis à la Mission	Jusqu'en 2012, tous ces projets n'avaient pas véritablement démarré conformément aux chronogrammes préalablement arrêtés
UE (Cellule Technique de mise en œuvre de la Matrice de mesures « CTM »)	Elaboration et édition des guides sur : - le déploiement de la réforme dans l'ensemble des départements ministériels ; - la politique de sécurité de SIGIPES. Renforcement des capacités des acteurs de la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde	En cours d'édition Compte tenu de la mobilisation des ressources financières disponibles, le projet devait être réalisé à la fin de l'édition des guides.	

Renforcement du réseau informatique et achat d'équipements	Termes de référence élaborés et transmis à la CTM.	Pour Mémoire
--	--	--------------

**Source** : R. D. Mvogo, Synthèses du rapport d'activités du CASC de 2006, Yaoundé, CTS, Archives du MINEPAT, décembre, 2006.

À l'analyse, jusqu'en 2012, tous les projets indiqués n'avaient véritablement pas démarré conformément aux chronogrammes préalablement arrêtés à cause du contexte de crise économique et financière des années 1993 et 2005<sup>774</sup> quand bien même d'autres ont dû être abandonnés à mi-parcours.

L'autre contradiction était liée aux cadrages budgétaires. Souvent en déphasage avec les besoins réels exprimés, les administrations étaient obligées de recourir aux saupoudrages en vue d'assurer leur fonctionnement. Le cas du SIGIPES est révélateur<sup>775</sup> à ce sujet, en dehors de l'élaboration parfois tardive des cadres organiques. Celle-ci se voulait pourtant simultanée car ces outils devaient être annexés aux textes organiques. C'est pourquoi, le faible bilan de l'élaboration des MPA qui ne concernait que 10 administrations sur les 36 existants en 2008, la faible implication des acteurs et la mise à disposition approximative des moyens financiers<sup>776</sup> ont été citées comme des permanences socio-économiques les plus avancées pour justifier les contradictions sus-évoquées. Ces contradictions étaient pour la plupart liées au mode de financement des activités du SPRA. Une des manifestations de ces contradictions s'est particulièrement révélée à travers l'analyse de la gestion et de l'utilisation du SIGIPES dans les différents sites déconcentrés<sup>777</sup>.

Pour certains observateurs, c'est à cause des difficultés d'ordre structurel, fonctionnel et financier sus-évoquées et auxquelles ont souvent été confrontés les organes de conduite des réformes que certains projets de modernisation ont parfois évolué au ralenti. Les procédures des partenaires de la coopération étant aussi longues que complexes, une des autres conséquences immédiates étaient la très lente, voire sous-consommation de ses crédits. De plus, des projets tombaient généralement dans le clos. Cas des crédits de l'UE destinés à l'audit de la déconcentration des personnels de l'État de la solde dont l'appui de 65 millions Frs CFA prévus, avait connu une consommation à peine de 31 millions de Frs CFA par l'APC<sup>778</sup>.

<sup>774</sup>Synthèses du rapport d'activités du CASC de 2006, Yaoundé, CTS, MINEPAT, décembre, 2006, pp.16-20.

<sup>775</sup>Au regard des nombreux effets attendus aussi bien au sein de l'administration elle-même, qu'au niveau des usagers, la gestion des dossiers de pension de retraite, et partant du niveau économique dont les bénéficiaires tirés des différentes opérations de recensement auraient été ressentis dans la vie des populations en général et des agents publics en particulier. Cf. Actes du séminaire, Kribi, 08 et 09 décembre, Yaoundé, MINFOPRA, 2011, p.10.

<sup>776</sup>Actes du séminaire, pp.11-13.

<sup>777</sup>Mvogo., "La gestion", pp. 70-71.

<sup>778</sup>Timba, Rapport de présentation, p.2.

Pour remédier à tous ces griefs, il est décidé de l'accélération du SIGIPES et de son extension à tous les départements ministériels à partir de 2009<sup>779</sup>, l'un des volets prioritaires des PAS sous la pression des bailleurs de fonds malgré ses effets néfastes sur les agents publics, tous secteurs confondus. Une opération inspirée des règles appliquées au Canada avec ses réductions de salaires des agents publics uniformes au cours des mêmes années difficiles sus-évoquées<sup>780</sup>, mais qui n'aura pas suffisamment été capitalisées par l'APC<sup>781</sup>.

## **2- Au niveau de l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des agents publics et des populations du fait de la modernisation de l'APC**

En admettant cette réalité des théories du management moderne qui place l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des agents publics et des populations au centre des objectifs prioritaires des réformes de modernisation d'une administration publique, avec l'APC, de nombreux clichés ont témoigné le contraire au terme de dix années de réformes. À travers la gestion des projets de réformes des secteurs sociaux, cette réalité s'est davantage confirmée.

En effet, l'État, à la faveur des plans de redressements qui lui étaient imposés pour faire face aux effets de la crise économique et financière, s'était trouvé obligé de se désengager des secteurs pourtant productifs en mettant au chômage plus de 30.000 employés de 48 de ces sociétés<sup>782</sup>. La gestion des dossiers des milliers d'employés et agents de l'État à travers les liquidations, restructurations et privatisations des sociétés d'État depuis leur fermeture dès 1987 se faisant sous la pression des bailleurs de fonds<sup>783</sup>, les pouvoirs publics se sont trouvés dans l'impossibilité à satisfaire en totalité les "victimes" et leurs ayants-droits.

Malgré les efforts déployés depuis près d'une trentaine d'années, plus de 430 de ces ex-employés, n'ont pas manqué à manifester leur mécontentement à travers des mouvements d'humeurs régulièrement perpétrés soit devant l'immeuble abritant les services du Premier Ministre, soit devant le ministère des finances. Les droits sociaux revendiqués, et qui pour l'opinion, étaient en souffrance dans les caisses de l'État, étaient évalués en termes de pension de retraite, d'arriérés de salaires et de primes de réinsertion sociale pour les uns et de primes

<sup>779</sup> Lettre-circulaire D1/22/023/LC/MINFOPRA/SG/DDC du 31 mars 2009.

<sup>780</sup> Bernier.al. (eds)., *Un Etat réduit ?*, p.108.

<sup>781</sup> Timba, Rapport de présentation, p.3.

<sup>782</sup> *Mutations*, n° 2852 du 12 août 2011, pp.11-12.

<sup>783</sup> *Ibid.*

de reconversion ou de bonne séparation pour les autres<sup>784</sup>. À l'analyse, de nombreuses contradictions et divergences de points de vue ont été relevés autour de l'apurement total ou partiel de ces droits. Pour certains, la non clairvoyance des efforts des pouvoirs publics peut avoir été justifiée entre autres par la persistance du flou qui a été observé dans la gestion des fonds, alloués, représentant une part de la dette intérieure du pays et évaluée depuis le décompte des personnels concernés ainsi que de leurs ayants-droits. Bien que des responsables de la Commission technique de privatisations et de liquidations (CTPL) du MINFI et du MINEPAT aient toujours soutenu que l'État, en vingt ans, a réussi à payer à ces ex-employés plus de 400 milliards de Frs CFA sous la forme d'acomptes en dépit du contexte difficile, d'autres en même temps, continuaient de penser que ce dossier avait déjà été clos. Et pourtant en 2011, le collectif de ces employés, représenté par D. Moukondo, lui-même ex-employé de la SOTUC, ne reconnaissait que 30% comme sommes dues sur une dette globale estimée à 50 milliards de Frs CFA<sup>785</sup>.

Les autres interprétations contradictoires suscitées par ces privatisations, restructurations et liquidations des sociétés d'État de l'APC, ont été exprimées de quatre manières. D'abord, en termes de passivité et de complicité. En effet, d'après certains critiques, des acteurs endogènes pour la plupart des gestionnaires des dossiers visés, à cause de leurs résistances au changement et leur mutisme, ont été taxés de "passifs" et de "complices". Les négociateurs des conventions collectives qui montraient leur limite au fil du temps ont quant à eux été perçus comme des acteurs non négligeables dans la permanence des tensions sociales observées à partir de 2012 dans certaines grandes villes du pays<sup>786</sup>. Ensuite, le sort réservé aux intérêts nationaux et aux valeurs patriotiques et de responsabilité prônée semblait négligé. Certains représentants de ces ex-employés, agissaient en connaissance de cause au profit à leurs propres intérêts où qu'ils pouvaient se trouver dans la gestion de ces dossiers<sup>787</sup>, d'où les justificatifs de notre théorie de la négociation.

Puis, en termes d'inadéquation entre le dispositif de sanctions en matière d'emploi public ou parapublic, et d'absence d'une véritable reddition des comptes, le plus souvent, ces sanctions s'appliquaient à deux vitesses<sup>788</sup>, d'où ce climat de laisser-faire et de fraudes diverses au détriment de l'intérêt général dans le traitement de ces dossiers des ex-employés

---

<sup>784</sup>*Mutations*, pp.11-12.

<sup>785</sup>*Ibid.*

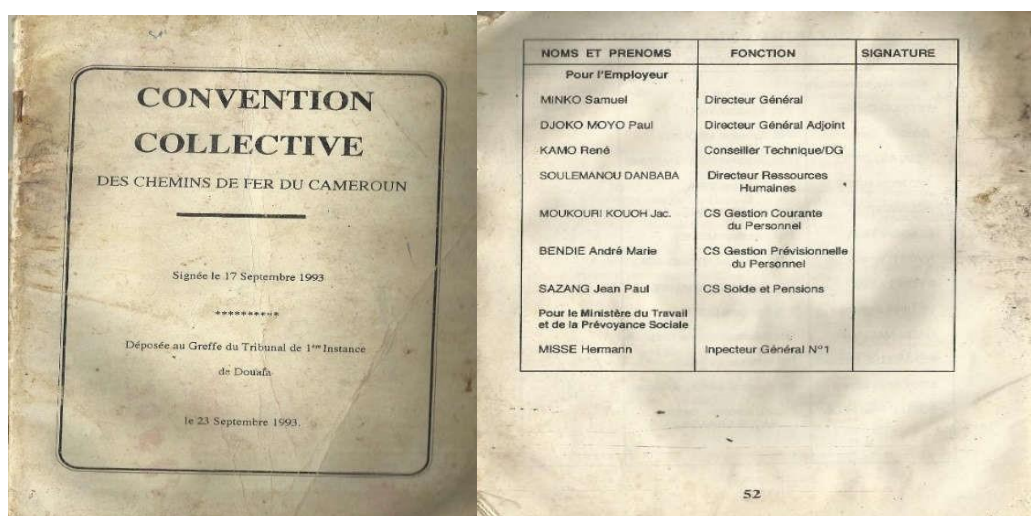
<sup>786</sup>D'après le témoignage de Mapota Daniel, 60 ans, ex-agent comptable à la REGIFERCAM et CAMRAIL, entretien du 15 janvier 2011 à Yaoundé.

<sup>787</sup>*Idem.*

<sup>788</sup>*Idem.*

des sociétés d'État. Pourtant, pour d'autres acteurs, plusieurs de ces ex-employés avaient durant des années, sacrifié une partie de leur vie à développer l'économie camerounaise et certaines de ces sociétés avaient d'ailleurs contribué au rayonnement du Cameroun<sup>789</sup>. En effet, la SOFIBEL en 1987 remportait le prix du meilleur contre-plaqué à Strasbourg devant les grandes entreprises européennes de l'industrie du bois<sup>790</sup>. Quelques cas de sacrifices consentis par certains agents peuvent également être évoqués. À titre illustratif, F. Essoka Ekwalla, ex-employé de la REGIFERCAM et de CAMRAIL a servi pendant 30 ans, dont 05 comme électricien d'atelier à Bassa sise à Douala et 25 comme conducteur de locomotive. M. Nguele, é été employé dans les mêmes sociétés de 1982 à 2004 comme chargé de missions respectivement à la Direction Exploitation et à la Direction Commerciale et Marketing Frêt. Grâce à son ancienneté, son expérience et son implication au mouvement syndical des cheminots au Cameroun<sup>791</sup>, ce dernier est devenu une figure de proue dans les négociations des conventions collectives qui ont abouti à la concession de la REGIFERCAM le 17 septembre 1993<sup>792</sup>, puis au transfert de son personnel et des acquis à la CAMRAIL en 1999.

### Document 1 : Liste des signataires de la première convention de concession de la REGIFERCAM de 1993



<sup>789</sup>D'après Essoka Ekwalla Francis, 62 ans, entretien du 13 avril 2015 à Yaoundé.

<sup>790</sup>Selon Hessi Honoré, ex-employé de l'usine des contre-plaqués à la SOFIBEL, entretien du 25 mars 2015 à Yaoundé. Témoignage confirmé par Mebenga Pierre, 68 ans, Ancien contre-maître à la SOFIBEL, entretien des 18 et 19 mars 2012 à Belabo.

<sup>791</sup> En effet, Nguele M. M, originaire du département de la Sanaga Maritime, adhère à l'Union des Syndicats Libres du Cameroun (USLC) et est élu en même temps membre du bureau USLC du Wouri à Douala en 1995. En fin 1997, il est le président de l'Union des Syndicats Libres du Rail (USLC) de la même région, coordonnateur du même syndicat en fin 1998 et devient le porte-parole des Syndicats du Rail pour le compte de l'USLC en 2000, selon Essoka Ekwalla Francis, un de ses compagnons de lutte syndicale.

<sup>792</sup>Essoka Ekwalla Francis, 62 ans, entretien du 13 avril 2015 à Yaoundé.

ONT PARTICIPE A LA NEGOTIATION		
NOMS ET PRENOMS	FONCTION	SIGNATURE
Pour les travailleurs		
YEMDJO Cyprien	Pdt Syndicat WOURI	
ESSIGA Benoît	Pdt Syndicat MFOUNDI	
NGANGO OTTO	Pdt Syndicat SGA-MARITIME	
BIDJECK MISSE M.	Pdt Syndicat VINA	
HOUMA Simon	Pdt Syndicat LEKIE	
BENSON TAJA	Pdt Syndicat MÈME	
NYOTTI Emmanuel	V-Pdt Syndicat NYONG-SO'O	
EYONG Alfred	Pdt Syndicat NYONG et KELLE	
VILDINA Alphonse	Pdt Syndicat DJEREM	
GADJI MAIDADI	Pdt Syndicat LOM et DJEREM	
KENMOGNE Emma.l	Pdt Syndicat MUNGO	
ENGONGA Ernest	Pdt Syndicat MEFOU et AKOND	
EBELLE Pierre FLav.	Secrèt. Administr. Syndicat HAUTE-SANAGA	

51

**Article 70 : Reversement des travailleurs précédemment régis par le Statut Particulier**

Le reversement dans la présente convention des agents précédemment régis par le Statut particulier fera l'objet d'un Protocole d'Accord

**TITRE IX**

**DISPOSITIONS FINALES**

**Article 71 :** La présente Convention abroge toutes les dispositions prévues par la Convention Collective du 02 Septembre 1958 et le Statut Particulier du 09 Avril 1963 ainsi que les décisions du Conseil d'Administration contraires à l'objet.

**Article 72 :** Pour tout ce qui n'est pas prévu dans la présente Convention ou dans tout autre règlementation particulière ayant le même objet et le même Champ d'application, il sera fait application des dispositions légales et réglementaires.

FAIT à DOUALA, le 17 SEPTEMBRE 1993

Pour l'EMPLOYEUR  
Le Directeur Général  
de la Régifercam

Pour les TRAVAILLEURS  
Le Président Confédéral  
de la C S T C

Samuel MINKO

Emmanuel ETAME NDFDI

Pour le MINISTRE DU TRAVAIL ET  
DE LA PREVOYANCE SOCIALE  
L'Inspecteur Général n° 1

Herman MISSE

50

**Sources :** Archives privées d'Essoka Ekwalla Francis, consultées le 13 avril 2015 à Yaoundé.

Enfin, d'autres contradictions résultaient du rôle joué par les syndicats et leurs négociateurs auprès des bailleurs de fonds, candidats à la course d'acquêts et autres concessions proposés par l'État. Parmi les trois types de conventions collectives qui existaient en France<sup>793</sup>, celles susceptibles d'être étendues et portant sur les accords d'établissements ont été les plus appliquées au Cameroun nonobstant ce sentiment d'amalgames qui transparaisait dans la gestion des dossiers de restructuration, de liquidation et de privatisation des sociétés d'État. Fort de ce qui précède, si en matière de relations employeurs-travailleurs, ce sont les conventions collectives qui déterminaient dans les moindres détails les droits et les obligations des divers partenaires sociaux, comment négliger le poids des syndicats dans le sort subi par la majorité de ces ex-employés face à la manière dont les dossiers de liquidation de leurs droits étaient gérés ?

Si dans la plupart des cas, des indices de fraudes et de détournements de fonds à travers des noms fictifs glissés dans les listes des bénéficiaires, le grossissement des montants à payer et d'importants paiements octroyés plusieurs fois à certaines personnes<sup>794</sup> ont été signalés çà et là en dépit des diverses missions d'évaluation conduites par les bailleurs de fonds, il ne fait aucun doute que le processus des liquidations, privatisations ou restructurations des sociétés d'État avec la CAMAIR devenue CAMER Co et la REGIFERCAM transformée en CAMRAIL en 1999, était devenue plus complexe que l'on ne croyait<sup>795</sup>. Malgré la contribution des syndicats et des agents publics eux-mêmes, les négociations des représentants

<sup>793</sup>J. Epee Ekwalla., *Les syndicats au Cameroun, Essai sociologique*, Douala, Les Cahiers de l'estuaire, Coll. Thot, 2001, pp.111-112.

<sup>794</sup>*Ibid.*, pp. 112.

<sup>795</sup>*Ibid.*, p.113.



de l'État auprès des bailleurs de fonds, donnaient le sentiment d'un goût d'inachevé, comme l'avait déjà relevé Ph. B. Essomba avec l'ISH en 1993. À cause de ces interminables revendications, l'échec des concessions de type public-privé au Cameroun s'est donc révélé fondé.

Pour l'illustrer, s'agissant de la REGIFERCAM dont la concession avait été décidée alors qu'elle était en cours de restructuration en 1993, celle-ci a été conduite à son terme avec la création de la CAMRAIL sous un régime contractuel mixte pour une durée de vingt ans révisés tous les cinq<sup>796</sup> ans. Même si cette périodicité de révision n'avait pas été formellement écrite dans la première convention collective de cette société et prévoyait une durée indéterminée de celle-ci<sup>797</sup>, le caractère de négociations dolosives semblait réel. Décritant les énormes bénéfices engrangés par les nouveaux acquéreurs, certains observateurs attendaient toujours des explications sur le fait qu'une société déclarée en difficulté se retrouvait subitement en parfaite santé par le fait d'un simple transfert de gestionnaires ou de propriétaires. Pour d'autres, pourquoi parlait-on d'une concession réussie pour le cas de la REGIFERCAM alors que des revendications étaient pendantes plusieurs années après ladite concession ?

Grâce à la convergence des témoignages des acteurs et surtout des syndicalistes, auteurs de la signature des conventions sur la REGIFERCAM, des pistes de réponses sont désormais possibles. Contrairement aux spéculations enregistrées jusque-là, les origines qui justifient la permanence des revendications qui ont entaché l'évolution de ce dossier sont également de mieux en mieux connues. Depuis la signature de la première convention collective en 1993, trois types de revendications ont été identifiés.

De l'analyse des origines des types de revendications qui découlaient des deux options de négociations qui avaient été proposées aux employés et aux représentants de syndicats du collectif des cheminots conviés à la table des négociations, deux options s'étaient dégagées. La première avait trait à la fermeture de la REGIFERCAM. Elle consistait à licencier tous les personnels toutes catégories confondus et à payer tous leurs droits correspondant à 30 années de service passé par chaque agent<sup>798</sup>. Cependant, en plus des 603 fonctionnaires qui devaient être admis à la retraite du fait de cette même fermeture, la loi camerounaise étant muette jusque-là en matière de liquidation des droits dus à la fermeture d'une entreprise publique ou

<sup>796</sup>Cf. deuxième convention collective des chemins de fers du Cameroun.

<sup>797</sup>Cf. Articles 4 et 5 de la première convention collective des chemins de fers du Cameroun, 17 septembre 1993.

<sup>798</sup>Mapota Daniel, 60 ans, entretien du 15 janvier 2011 à Yaoundé.

société d'État, cette première option fut rejetée par les représentants de syndicats et les décideurs. Comme raison fondamentale du rejet, les acteurs avaient certainement vu en cette première option, le pendant d'une déstabilisation de la paix sociale et de l'insécurité du fait des 6.000 employés environs détenteurs de moyens suffisants et qui allaient se retrouver dans la rue<sup>799</sup>. L'élément responsable qui a donc nourri les premières revendications des ex-employés de cette société réside dans le souci lié au transfert de ces personnels avec tous leurs acquis à CAMRAIL dès sa création en 1999 d'une part, et l'incapacité de l'État à régler leurs arriérés de salaires comme préalable à sa mise en concession ainsi que leurs droits de cotisations CNPS évalués à une dizaine d'années d'autre part. Pour contenir les premières grèves, l'État décida de rembourser seulement 6% des cotisations de retraite revendiquées par les 603 agents publics de la REGIFERCAM, majorée de 30% en violation de la loi régissant le traitement qui devait leur être réservé en cas de liquidation, fermeture ou privatisation de la société. Ces opérations avaient effectivement eu lieu contre des chèques payés aux intéressés depuis le 9<sup>ème</sup> étage de l'immeuble SNI à Yaoundé<sup>800</sup>. Pour mettre définitivement un terme aux grèves, les décideurs ont penché pour la deuxième option.

Contre toute attente, la question du paiement des arriérés n'étant pas toujours réglée, l'État décida de payer une prime de transfert interne de 6 mois seulement à tous ces ex-employés en faignant d'oublier les 36 mois d'arriérés de salaires qui étaient également revendiqués pour concéder la CAMRAIL. Pour les décideurs, en transférant tous les personnels à la CAMRAIL au lieu d'appliquer tout simplement la loi pour des raisons économiques et de préservation de la paix, la deuxième option s'est avérée être la meilleure. Une des motivations de l'État dans l'acceptation de cette deuxième option, est la qualité des offres présentées par les potentiels entreprises en compétition. Des deux offres présentées, celle du premier acquéreur, notamment Transurb et Comazar, entreprise belgo-canadienne fût la meilleure à cause des charges sociales qu'elle avait décidé de supporter ainsi que du transfert des 4.000 ex-employés de la REGIFERCAM à CAMRAIL. Le groupe Bolloré Africa Logistic à travers la SAGA, une de ses succursales qui n'avait pourtant accepté de transférer que 3.000 de ces ex-employés à la CAMRAIL, était donc disqualifiée d'office. Mais, curieusement, c'est ce groupe qui devient par la suite le concessionnaire définitif de cette société<sup>801</sup>. Le premier contrat dont 51% d'actions revenait ainsi au groupe d'actionnaires belgo-canadien constitué par Transurb et Comazar et 49% d'actions aux personnes morales et

---

<sup>799</sup>Essoka Ekwalla Francis, 62 ans, entretien du 13 avril 2015 à Yaoundé.

<sup>800</sup>Idem.

<sup>801</sup> D'après Fofack Martin, 73 ans, ancien chef de Gare à Bélabo à la retraite, entretiens des 12 et 13 avril 2012 à Bélabo.

physiques souhaitant acquérir une part dans la nouvelle société"<sup>802</sup>. Bien que l'État ait jeté son dévolu sur ce groupe belgo-canadien, par quels mécanismes le groupe français Bolloré Africa Logistic était devenu l'acquéreur définitif de CAMRAIL alors que son offre était au départ défavorable aux intérêts des ex-employés de la REGIFERCAM ? se demandaient certains observateurs.

À ce sujet, diverses réponses ont été enregistrées. Les unes évoquaient la nature des termes des contrats signés alors que d'autres s'appesantissaient sur les facteurs à l'origine de ces réformes structurelles, en l'occurrence la complexité du contexte de crise économique et financière qui prévalait. En effet, bien que certaines de ces sociétés d'État brillaient par une bonne productivité que d'autres, elles se sont néanmoins toutes vues fermées en un laps de temps. Les spécificités managériales ou de gestion propres à chacune n'ayant certainement pas été prises en compte, les difficultés de ces sociétés d'État ont donc perduré. Celles-ci ont également permis de voir que les intérêts cachés des partenaires internationaux ont en partie été responsables des dysfonctionnements sus-évoqués. Pourtant, ceux-ci auraient bien pu être évités<sup>803</sup> si l'on se limitait aux arguments ci-dessous.

Au-delà de l'abondance des matières premières dont jouissait l'économie camerounaise tout en faisant sa force au niveau du commerce mondial, la politique de planification quinquennale de développement y compris la meilleure appropriation du libéralisme communautaire qui s'en est suivi, ainsi que la coopération technique internationale qui existait bel et bien dans ces sociétés, sont autant d'atouts qui auraient permis d'éviter ces privatisations, liquidations ou concessions. Hormis le fait que certaines de ces sociétés absorbaient d'importants effectifs des diplômés des universités et des grandes écoles, de bons salaires étaient également servis aux agents. Fort de cela, d'après cette opinion, des raisons d'une étude préalable approfondie existaient et permettaient une meilleure négociation des termes et des conditionnalités qui ont prévalu dans ces réformes structurelles de sociétés d'Etat au Cameroun avec les acteurs internationaux. Malgré les facteurs favorables à la mise en œuvre d'une gestion managériale moderne intégrée aux valeurs socio-culturelles endogènes au sein de ces structures par l'entremise de l'APC et grâce à une coopération internationale révisée, l'intérêt général ne semble pas avoir été privilégié<sup>804</sup>.

En termes de charges, dans les termes du contrat signé entre le groupe Transurb et Comazar, l'État et le collectif des syndicats des cheminots, ce groupe de concessionnaires est

---

<sup>802</sup> *Jeune Afrique Economie*, n°237 du 17 mars 1997, p.42.

<sup>803</sup> *Ibid.*, p.4.

<sup>804</sup> Essoka Ekwalla Francis, 62 ans, entretien, 2012.

uniquement chargé du transport des produits pétroliers du Pipeline Tchad-Cameroun et un avenant contractuel destiné au transport des personnes et des marchandises qui était du ressort de l'État devait suivre. À cause de la crise économique et financière ambiante, l'État s'est trouvée dans l'impossibilité de remplir ses termes du contrat ; ce qui poussa les employés régis par le statut particulier de la fonction publique à la REGIFERCAM à la grève pour revendiquer leurs droits à pension retraite du fait de la privatisation ou de la concession de l'entreprise, y compris Minko Samuel, alors Directeur général. Cette grève amena le groupe Transurb et Comazar à se retirer de la concession<sup>805</sup>.

Avec des bénéficiaires atteignant des cimes : environs 7.000 employés<sup>806</sup> aux termes de cinq années d'activités seulement au Cameroun, l'on ne comprenait toujours pas le non paiement des arriérés de salaires et la non prise en charge de tous les personnels, d'où ces grèves qui vont obliger l'État à le faire progressivement en lieux et places du groupe sus-évoqué. À Madagascar<sup>807</sup> où s'était établi ce groupe sud-africain aux termes de ses activités au Cameroun, celui-ci réalisait de bonnes affaires. Il avait ainsi pu acquérir un tronçon ferroviaire d'une centaine de kilomètres. Marché de dupes c'est-dire plus avantageux aux étrangers qu'aux ex-employés de la REGIFERCAM ? Difficile à dire.

Après le retrait du groupe Transurb et Comazar de la première concession de CAMRAIL, la SAGA, devint l'actionnaire majoritaire, à travers un nouveau contrat dit de la deuxième concession de CAMRAIL révisable tous les cinq ans<sup>808</sup>. Non satisfaits du traitement qui leur était réservé dès le début de l'exécution de cette deuxième concession en mode SAGA, notamment la non prise en compte de leurs acquis lors du transfert des actifs de la société<sup>809</sup>, les 603 employés de CAMRAIL entrent dans une deuxième vague de revendications. Pourtant, ces acquis étaient considérés comme l'ensemble des avantages sociaux et obligations<sup>810</sup> de la SAGA à verser à tous ses employés. Au terme de l'exploitation des textes particuliers régissant la convention collective, il ressort que tous les acquis qui devaient être versés aux intéressés au cours de leur transfert de la REGIFERCAM pour CAMRAIL avaient sensiblement diminué. Sur cette diminution des acquis, un des ex employés s'en est souvenu et a témoigné en ces termes :

---

<sup>805</sup>Essoka Ekwalla Francis, 62 ans, entretien, 2012.

<sup>806</sup>Idem.

<sup>807</sup>Idem.

<sup>808</sup>Idem.

<sup>809</sup>Idem.

<sup>810</sup>Cf. Articles 56 à 59 et 63 à 69 de la convention collective des Chemins de fer du Cameroun du 17 septembre 1993.

En effet, les 350 kgs de bagages dont avait droit l'employé sur le tronçon ferroviaire ont été ramenés à 150 kgs, ses 12 permis de transport annuels précédemment gratuits ont également été supprimés ainsi que la prime de bonne séparation majorée de 20% jadis destinée aux agents de sécurité, aux conducteurs de trains, aux brigadiers de manœuvre et aux chefs de gare au départ à la retraite<sup>811</sup>.

Cependant, au moment des négociations de la signature de la convention collective de CAMRAIL, le collectif des syndicats du rail avait fait voler en éclat les acquis sus-évoqués, d'où le déclenchement du deuxième type de revendications depuis cette "trahison" de la part des syndicalistes et certains employés de CAMRAIL. Pour les observateurs, cette même trahison était une des causes de la précarité que vivaient bons nombres de retraités dont les droits et les avantages sociaux, notamment la prime de bonne séparation négociée depuis la REGIFERCAM et transférée à CAMRAIL n'étaient toujours pas entièrement liquidée 30 ans après cette décision<sup>812</sup>. Mais, qu'est ce qui a bien pu justifier cette violation de convention collective au détriment des ex-employés et des retraités comme l'ont relevé d'autres critiques ?

Pour certains, qui entendaient parler des principes de modernisation évoqués dans l'APC, les organes compétents n'avaient pas convenablement joué leur rôle. Face à la difficulté d'accès aux archives du MINFI sur cette allégation, seules les données chiffrées et les sources des journaux officiels et quelques témoignages ont permis de suggérer des pistes d'éclairage sur les réelles motivations des négociations tronquées de la première convention collective des Chemins de Fer du Cameroun. Alors que certains évoquaient l'absence de clairvoyance dans les termes ou les effets des non-dits de la convention, d'autres pensaient tout simplement que des "pots de vin" avaient circulé, d'où la permanence des mouvements de revendications.

Pour le chercheur, cette position pouvait bien se justifier au regard des licenciements massifs de certains syndiqués pour avoir dénoncé cette première convention à l'instar de F. Ekwalla Essoka, premier vice-président du CSTC du département du Mfoundi, licencié en 1999<sup>813</sup>. Même si certains n'y voyaient pas la responsabilité des ex-employés, celle de l'État ne saurait être éludée du moment où ses représentants avaient pris part aux négociations ayant abouti à ladite convention<sup>814</sup>, a conclu notre informateur. Une chose est certaine, face aux

---

<sup>811</sup>Essoka Ekwalla Francis, 62 ans, entretien, 2012.

<sup>812</sup>Idem.

<sup>813</sup>Idem.

<sup>814</sup>Idem.

pratiques qui avaient cours jusque-là à la REGIFERCAM et qui n'auguraient guère des lendemains meilleurs, quel que soit le côté où l'on pouvait se trouver, par rapport à ladite convention, la restructuration est devenue irréversible, même si son échec était prévisible<sup>815</sup>.

À propos, examinons cet émouvant témoignage :

des cheminots étaient non seulement devenus des marchands des titres de transport de colis. A vil prix, ils vendaient même leurs permis de transports gratuits. Il est même arrivé des moments où des locomotives étaient vidées de leur carburant tout le long du trajet et vendu aux riverains de la voie ferrée<sup>816</sup>.

A ces dysfonctionnements, se sont ajoutées les difficultés à gérer efficacement les 1.500 diplômés des grandes écoles que la REGIFERCAM était dans l'obligation de recruter chaque année pour résorber le problème d'emploi et le chômage<sup>817</sup>. Un tel rythme de recrutement avait fini par donner l'impression d'une société à effectifs pléthoriques avec comme effet induit, le désœuvrement d'une bonne partie de ces effectifs, observable dans les ateliers de Bassa à Douala aux heures de travail. Sur la ligne nord du "transcamerounais", on a eu recours à trois contrôleurs de tickets de passagers pour un même train voyageurs<sup>818</sup>. À cause de ces effectifs qui laissaient indifférents les partenaires de la coopération internationale de l'APC, des problèmes de sécurité sociale des employés ont également perduré avant la concession. Certains se sont souvenus n'avoir eu leur toute première chaussure de travail qu'après la signature de la première concession en 1993 avec l'arrivée des nouveaux acquéreurs<sup>819</sup>. Le troisième type de revendications dites post-concession, était quant à lui dû à la complexité du rôle joué par la SITRAFER, une société de sous-traitance de la CAMRAIL d'un statut particulier<sup>820</sup>.

Aux termes de ces analyses, il a été observé que dans la plupart des cas, les premiers bénéficiaires de la première concession de la REGIFERCAM ont été les bailleurs de fonds. A l'exemple du Groupe Bolloré, un des plus gros acquéreurs de la REGIFERCAM, dont les actions s'étendaient jusqu'à HEVECAM, SOSUCAM et SOCAPALM<sup>821</sup>. En remontant le cours de l'histoire du chemin de fer en Afrique centrale en général, précisément au Congo-belge, les déceptions liées à la gestion, à la liquidation et à la concession des sociétés d'État

---

<sup>815</sup>Mapota Daniel, 60 ans, entretien, 2011.

<sup>816</sup>Idem.

<sup>817</sup>Essoka Ekwalla Francis, 62 ans, entretien, 2015.

<sup>818</sup>Idem.

<sup>819</sup>Idem.

<sup>820</sup>Idem.

<sup>821</sup>*Jeune Afrique Economie*, pp.4-5.

comme la REGIFERCAM ne datent pas d'aujourd'hui, car souligne Ph. B. Essomba, même si ce "chemin de fer avait permis l'administration du territoire par les allemands, les français ou les anglais, le désespoir des populations était entier"<sup>822</sup>. À l'analyse "des opinions qui s'étaient formées à ce sujet entre 1906 et 1907, le malaise général et le peu d'enthousiasme constatés dans le comportement de ses ouvriers au Cameroun colonial en dépit du salaire mensuel perçu entre 6 et 15 marks"<sup>823</sup>, certains critiques n'ont pas hésité à penser que les décideurs avaient ainsi hérité d'une entreprise presque morte dans l'œuf<sup>824</sup>, d'où cette thèse des faits répétitifs historiques toujours d'actualité.

L'autre justificatif de l'engouement des occidentaux pour les privatisations, liquidations et restructurations des sociétés d'État au Cameroun, pouvait être lié à l'orientation à un moment donné de l'économie camerounaise vers les pays d'Asie du Sud-Est sous l'impulsion de la Chine. Ce qui a fait battre en brèche toutes les thèses du libéralisme économique qui professaient jusque-là que seuls les pays capitalistes étaient voués au développement et à une acquisition rapide du bien-être. Par ailleurs, en imposant les PAS et la fermeture des sociétés d'Etat, le remplacement progressif des expatriés par les cadres techniques nationaux, cette mesure ne constituait-elle pas une menace pour les intérêts des bailleurs de fonds ? Les décideurs et les gestionnaires de l'APC en étaient-ils suffisamment conscients que ces mesures auraient une influence particulière sur le cours de sa modernisation au regard de leurs effets psychologiques, économiques et financiers néfastes sur les cadres techniques occidentaux obligés de se reconverter péniblement sous d'autres cieux ?

Quelles que soient les réponses à apporter à ces deux questions, du fait de la crise économique et financière et à la faveur de la coopération internationale, la mue quelque peu forcée des sociétés d'État au Cameroun était irréversible. Bien qu'il y ait eu des tentatives soit pour récupérer "leurs sociétés", soit pour les "conserver" en l'état, le remplacement des cadres européens par les nationaux au cours des années 1990 avait été perçu comme un des signes prémonitoires du vent de fermeture qui souffla quelques années plus tard sur ces sociétés : cas de la SOFIBEL. Pour certains observateurs, avec la CAMTEL et la CAMER Co où les intérêts des nationaux ont tout de même été préservés, il était impossible aux pouvoirs publics de résister à ce vent. Cependant, des ex-employés pensaient tout le contraire, à l'instar de cet ex-

---

<sup>822</sup>Ph. B. Essomba., "Voies de communication et espaces culturels au Cameroun sous domination allemande (1884-1916)", Thèse de doctorat 3<sup>ème</sup> cycle en Histoire, Université de Yaoundé I, 2005, p.155.

<sup>823</sup>Ibid., p.189.

<sup>824</sup>Fofack Martin, 73 ans, entretiens, 2012.

employé de la SOFIBEL. Pour lui, le fait que cette société avait déjà acquis une renommée internationale en remportant le premier prix de meilleur contreplaqué d'Afrique centrale à Hambourg, aurait pu être un motif suffisant pour décider en faveur d'un sort moins douloureux à son encontre tout comme à ses ex-employés<sup>825</sup>. L'intéressé le souligne en ces termes.

une fois que les cadres techniques français étaient partis, il était devenu plus difficile d'entretenir les machines telle la centrale électrique et de produire du bois débité et des contre-plaqués. Lorsque ces machines tombaient en panne, la seule solution viable était de commander des pièces de rechange en Europe. Les commandes passant ainsi parfois plus de six mois avant d'être livrées, la production des usines diminuait au jour le jour. Cette pratique paraissait volontaire de la part de ces partenaires occidentaux car certains étaient des ex-employés de la SOFIBEL, d'où le recours à une rare expertise locale. Des pièces essentielles des machines de production étaient ainsi adaptées localement sans grande garantie. Et, avec le temps, elles finissaient par céder pour ne plus fonctionner du tout<sup>826</sup>.

Au-delà de ce contexte difficile dû à l'impossibilité à faire fonctionner les usines en permanence, la crise économique et financière<sup>827</sup> évoquée jusque-là, rendait interminables les plaintes des ex-employés desdites sociétés et complexe le processus de modernisation de l'APC sous accompagnement des partenaires internationaux. Pourtant, il était également fait état des ex-employés qui ayant déjà perçu deux ou trois fois leurs indemnités, continuaient à grossir le nombre des "plaignants" par leurs revendications. "Un camarade qui devait par exemple toucher 2,5 millions de Frs CFA, s'est retrouvé avec 6,7 millions de Frs CFA, ce qui était le double de ce qu'il devait percevoir en principe. Et il y en a beaucoup qui étaient dans ce cas "<sup>828</sup>, soulignait D. Moukondo, un des ex-employés de la CAMRAIL.

Dans la même perspective, le cabinet Bekolo & Partners, chargé du suivi – accompagnement des opérations de paiement des droits aux ex-employés de ces sociétés d'État, après avoir fait le constat des mêmes fraudes qu'à la SOTUC, à la SODECAO et à la Cameroon Air Lines, a conclu par un impayé global estimé à plus de 24 milliards de Frs CFA<sup>829</sup>. À l'Imprimerie Nationale, bien que le trop-perçu ait été évalué à 102 milliards de Frs CFA, ses responsables estimaient le contraire. Pour eux, cette somme représentait plutôt les avances déduites de l'état initial des avancements de 484 millions de Frs CFA alors qu'au MINFI, 381 millions de Frs CFA avaient déjà été apurés<sup>830</sup>. En l'absence de traçabilité et face à ces contradictions autour du paiement des sommes dues aux ex-employés de l'Imprimerie

---

<sup>825</sup>Tiwa Daniel, 60 ans, ancien directeur technique chargé de l'entretien de la centrale électrique de la SOFIBEL, entretien du 27 mai 2014 à Bélabo dans le département du Lom et Djérem à l'Est-Cameroun.

<sup>826</sup>Idem.

<sup>827</sup>*Mutations*, n° 2852, 2011, pp.11-12.

<sup>828</sup>*Ibid.*

<sup>829</sup>*Ibid.*

<sup>830</sup>*Ibid.*



Nationale, tous genres d'interprétations étaient possibles tant pour ce qui est de la transparence souhaitée par les partenaires techniques de la coopération que pour la sérénité qu'évoquaient les gestionnaires de ces dossiers au MINFI<sup>831</sup>.

Pourtant, en même temps que la BM et le FMI reconnaissaient que le processus "était transparent et que les intérêts du Cameroun avaient été pris en compte et vécus en termes d'amélioration de la qualité des services à l'utilisateur"<sup>832</sup>, d'après leurs rapports de missions d'évaluation, les mêmes partenaires décriaient les lenteurs administratives et la complexité des procédures pour ce qui est de la SNEC, la CAMTEL, la CDC et la SODECOTON malgré les avancées enregistrées. Une telle contradiction était suffisante pour renforcer l'hypothèse de la controverse dans les prises de position de ces bailleurs de fonds<sup>833</sup>.

Pour certains observateurs, ces actes frauduleux étaient bien connus des bailleurs, mais dans l'impossibilité à s'accorder avec les négociateurs de l'APC, ils laissaient faire et pensaient que le recrutement de nouveaux agents aussitôt après la signature du contrat de concession était une opportunité pour se tirer d'affaires, bien que ce fût très coûteux<sup>834</sup>. Quels que soient les avis au sujet de la REGIFERCAM, des facteurs existaient bel et bien et militaient en faveur de sa privatisation ou de sa concession. Car, l'ouverture de la gare de Ngaoundéré<sup>835</sup> au trafic depuis 1974 avait permis d'avoir un début de résultats encourageants en termes de productivité à la REGIFERCAM. En plus, au moment de sa concession en 1993, cette société devait se trouver en fin de restructuration avec des investissements à hauteur de plus de 31 milliards de Frs CFA par an<sup>836</sup>. Pour d'autres, en dépit des salaires des nouveaux agents recrutés au détriment de la majorité déflatée sans recouvrer totalement leurs droits et avantages, cette privatisation ou concession n'était pas nécessaire, comme le souligne un de nos informateurs en ces termes :

en tant que cheminot, j'avais la liberté de voyager sur tout le tronçon sans payer le moindre sous avec toute ma famille. Le treizième mois m'était payé et mes enfants recevaient des jouets pour la fête de Noël, de l'argent pour nos épouses au moment

---

<sup>831</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7548/3837, 2002, p.6.

<sup>832</sup> *Ibid.*, p.6.

<sup>833</sup> Essoka Ekwalla Francis, 62 ans, entretien, 2012.

<sup>834</sup> *Idem.*

<sup>835</sup> *Jeune Afrique Economie*, p.43.

<sup>836</sup> Cette restructuration portait essentiellement sur la réfection de la signalisation entre l'axe Douala et Yaoundé, la modernisation du réseau de télécommunication et la consolidation du pont sur la rivière Dibamba pour un montant de 2, 26 milliards de Frs CFA et un programme de réparation de la voie ferrée sur le Transcam II financé par l'Allemagne. Cf. *Jeune Afrique Economie*, p.43.

de l'accouchement et des soins médicaux qui étaient gratuits ou remboursés le cas échéant<sup>837</sup>.

Ces avantages ayant été supprimés du fait de la privatisation ou de la concession, les ex-employés de la REGIFERCAM ont assimilé cette stratégie à une fraude légitime. Car, pour ces agents, c'était une manière de se faire justice avec la complicité de certains fonctionnaires en charge de leurs dossiers de paiement des droits y afférents<sup>838</sup>. Des agents vendaient également moins chers leurs titres de transport à des tiers ou se faisaient attribuer des colis au cours des voyages afin de "joindre les deux bouts" une fois à destination<sup>816</sup>. À cause de ces comportements, il était difficile d'entrevoir de meilleurs lendemains sur la durée. Et, si l'on n'avait pas procédé à ces privatisations ou liquidations pris pour des réajustements, de tels comportements n'auraient pris corps<sup>839</sup>.

Pour le chercheur, les responsabilités qui incombaient aux agents publics, par exemple dans les opérations d'assainissement des fichiers solde et des personnels de l'État, devaient être identiques à celles des agents en charge de la gestion des sociétés d'État en restructuration. Le rôle néfaste joué par bon nombres des représentants de ces ex-employés, sont à prendre à l'actif de la non observation des principes d'éthique et de déontologie au sein de l'APC. Par conséquent, les partenaires internationaux ne pouvaient que tirer profit des erreurs et des limites sus-décriées. Les "fautes de gestion" dans ces sociétés d'État en cours de "réajustement", érigées en "principe de vie au sein de cette administration publique"<sup>840</sup> alors que le pays traversait une crise économique et financière aiguë, sont autant d'aspects qui nourrissent les contradictions et les controverses perceptibles à travers les décisions et les orientations des acteurs. À cause de toutes ces insuffisances, l'irréversible processus de modernisation de l'APC apparaissait incompatible avec les principes des partenaires de sa coopération internationale, objet de doute comme le montre le chapitre VI ci-après.

---

<sup>837</sup> Eyili Jean-Pierre., 68 ans, ancien conducteur de "drézine" à la retraite, entretiens des 02 et 03 mars 1997 à Bélébo. La drézine est ce petit train auquel est attelé un seul wagon pour le transport des ouvriers et du matériel de travail dans les chantiers d'entretien de la voie ferrée.

<sup>838</sup>Ibid.

<sup>839</sup>Mboudou Balla Côme, 65 ans, ancien cadre en service à la SNI, responsable en charge de la liquidation de la SOFIBEL, entretien du 15 juillet 2007 à Yaoundé.

<sup>840</sup>D'après Ch. Ndongo, journaliste principal, "Dimanche Midi", Magazine dominical, CRTV-radio, Yaoundé, 1998.

## **CHAPITRE 6 : UNE VOLONTÉ ENDOGÈNE DUBITATIVE À RÉFORMER EFFICACEMENT L'APC PAR LA COOPÉRATION INTERNATIONALE**

Cette volonté dubitative endogène à réformer réellement l'APC s'appuie sur divers aspects ayant trait à l'analyse de l'attitude des acteurs internationaux au cours de la mise en œuvre de certaines réformes de modernisation d'envergure et à cette polémique qui a souvent été donné lieu aux interprétations controversées évoquées au chapitre cinq. Cette polémique peut au stade actuel de la recherche avoir été justifiée par deux facteurs fondamentaux. D'une part, les résultats mitigés obtenus de la mise en œuvre des réformes administratives, et qui semblent contraster avec les actions initiales et les fonds alloués. D'autre part, les critiques sur la gouvernance générale en Afrique qui n'ont pas épargné le Cameroun, même si certains y voyaient plutôt le contraire en tenant pour responsable les promoteurs de la gouvernance mondiale ou la mondialisation, jugés moins participatifs et moins solidaires<sup>841</sup>.

"L'art de l'historien consistant à tirer des documents tout ce qu'ils contiennent et à n'y rien ajouter de ce qu'ils ne contiennent pas"<sup>842</sup>, l'hypothèse de la volonté dubitative endogène à réformer efficacement l'APC par la coopération internationale nous a poussé à rechercher l'objectivité et l'authenticité qui étaient supposées rendre pertinents et durables les résultats des réformes de modernisation de l'APC. Cette hypothèse est justifiée par quatre facteurs. D'abord, par des analyses sur l'application des principes de gestion édictés par les partenaires internationaux et les limites des résultats des réformes y afférentes au terme de l'année 2012. Ensuite, à travers le non-respect des principes de gestion des fonds de la coopération. Puis, la non prise en compte des théories et des principes de management et de gestion prônée par les experts et enfin, à travers les profondes divergences d'appréciations des résultats atteints.

### **I- DE L'APPLICATION DES PRINCIPES DE GESTION EDICTES PAR LES PARTENAIRES INTERNATIONAUX ET DES LIMITES RELEVÉES DANS LES RESULTATS DES REFORMES AU TERME DE L'ANNEE 2012**

L'analyse de l'évolution des trois générations de réformes visant la modernisation de l'APC à travers les projets d'amélioration de ses performances a de plus en plus penché en faveur de l'hypothèse d'une absence de volonté réformiste de ses acteurs. À titre illustratif,

<sup>841</sup> B. Compaoré, Président de la République du Burkina Faso, discours au sommet de l'UA, Ouagadougou, 08 septembre 2004 sur la question du financement international du NEPAD. Cf. <http://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/january-2007>, consulté le 26 mai 2014.

<sup>842</sup> D'après Fustel De Coulanges, L.E. Halkin., *Initiation à la critique historique*, Cahier des Annales, Sixième Section, Paris, Congress Catalog Card Number, 1973, p. 87.

l'équité et la transparence dans la gestion des ressources humaines de l'État. D'après certains observateurs, le premier aspect de cette controverse se justifiait par l'incompétence des agents publics impliqués dans la gestion des projets de modernisation visés. Pourtant, au regard des parchemins excipés, ceux-ci semblaient à priori favorables aux négociations gagnantes face aux bailleurs de fonds et aux partenaires techniques de la coopération. Dans les autres États d'Afrique subsaharienne, il a été noté que :

ces responsables et agents publics sont des diplômés des plus prestigieuses universités et grandes écoles nationales et internationales de gestion ou d'administration. D'autres, dans la grande majorité, des élites intellectuelles, politiques et administratives qui ont parfois séjourné pendant plusieurs années en Occident, s'y sont rendus régulièrement soit pour des vacances, soit à l'occasion d'une mission de travail. Ils ont à cet effet eu suffisamment des yeux pour voir, des cerveaux pour comprendre ce qui se fait là-bas, et une fois de retour au pays, plus rien ou presque n'est appliqué<sup>843</sup>.

Face à ce constat, les doutes sur les allégations d'incompétence pesant sur les réformateurs de l'APC s'avéraient davantage fondés. Dans la même lancée, plusieurs discours officiels ont dénoncé l'inertie de ces mêmes réformateurs ainsi que la mauvaise utilisation de crédits alloués aux projets de modernisation visés<sup>844</sup>. Malgré les principes de gestion édictés par les bailleurs de fonds et les partenaires techniques concernés, ces budgets pourtant disponibles n'étaient pas toujours consommés à 100%. D'après cette autre opinion, ces réformes étaient difficilement achevées soit du fait d'une mauvaise prévision, soit que les fonds étaient tout simplement détournés. Face également à l'ampleur des problèmes sus-évoqués, propres à l'ensemble des pays d'Afrique subsaharienne, pourtant bénéficiaires de l'aide au développement tel que le constat était fait à la conférence de Paris de 2005, le doute d'une réelle volonté de moderniser leurs administrations publiques était davantage renforcé avec les griefs posés en termes :

de priorités et systèmes définis par les donateurs, des difficultés d'avancement des projets dues aux procédures des bailleurs de fonds, au manque de coordination entre eux, au temps excessif pris dans les décaissements, au manque d'information et aux exigences excédant les capacités des administrations bénéficiaires<sup>845</sup>.

En plus de ce qu'il était observé qu'entre 1990 et 2000, chaque bailleur de fonds défendait sa politique de développement, avait sa façon de réaliser son aide et se comportait en concourant<sup>846</sup>, cette forme de coopération avec les administrations publiques des pays sous-développés s'était avérée peu efficace<sup>847</sup>. Ce constat a justifié l'adoption du nouveau concept

---

<sup>843</sup>Nkoti Bahole., *L'Afrique*, p.42.

<sup>844</sup>*Ibid.*, p.47.

<sup>845</sup>Synthèses de la "Déclaration de Paris", Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2005, consultées le 15 mai 2016.

<sup>846</sup>*Ibid.*

<sup>847</sup>*Ibid.*

de GAR en 2005 et réitéré en 2008 à Marrakech au Maroc dans le souci de renforcer l'efficacité de cette aide au développement. Un des autres objectifs de ce concept était de pouvoir lier les stratégies nationales aux budgets et d'en définir des cadres d'évaluation appropriés<sup>848</sup>.

Pour certains observateurs, lorsqu'on se référait aux récriminations des usagers, on s'apercevait aussitôt qu'il n'y avait pas un seul africain qui ne priait pas de toutes ses forces pour que le rendement de l'appareil administratif de son pays augmente au cours des années de crise économique et financière que traversait le continent, de même pour que l'esprit de gestion et d'expédition des affaires courantes, fasse rapidement place à l'esprit de créativité et de constructivité<sup>849</sup>. Pour d'autres encore, "lorsque c'étaient les bailleurs de fonds qui étaient sollicités pour identifier et diagnostiquer les problèmes de cette administration, il était évident qu'ils aient également été les mêmes à pouvoir les résoudre"<sup>850</sup>.

Bien que l'on ait constaté la forte implication des bailleurs dans la volonté des décideurs à instaurer une gestion des ressources et un contrôle plus efficace et plus moderne au sein de l'APC, cela ne signifiait pas qu'il y avait un manque d'expertise locale. Le problème était plutôt le niveau de confiance accordé à celles-ci au regard de la prédominance que semblaient avoir les enjeux des principaux acteurs internationaux sur les priorités de modernisation recherchée pour l'APC. Loin d'être justifiée par le faible niveau de confiance, la compétence des agents publics remise en question ici, pouvait tout aussi se justifier par une absence de culture de changement d'après les bailleurs de fonds, d'où l'analyse du tableau n°12 ci-dessous sur les lenteurs qui persistaient toujours dans le traitement des dossiers et l'exécution des chronogrammes d'activités des projets de modernisation de l'APC.

De ce tableau, il ressort que quatre principaux rôles ont souvent été identifiés chez les agents publics face aux changements imposés par les réformes : celui des agents conservateurs, ceux des activistes et des innovateurs. Les innovateurs jouent le plus souvent clairement le jeu ou alors démissionnent quand ils ne peuvent plus se compromettre face à la résistance des conservateurs ou des activistes<sup>851</sup>.

---

<sup>848</sup> Synthèses de la "Déclaration", consultées le 15 mai 2016.

<sup>849</sup> Ibid.

<sup>850</sup> Selon Babissakana, Economiste et Ingénieur financier, Yaoundé, CRTV-Télé, interview, 09 Août 2012.

<sup>851</sup> Payette., *L'efficacité*, et Mintzberg., *Structure*.

**Tableau n°12 : Perceptions des principaux comportements des agents face au changement au sein d'une administration publique**

CATEGORIES D'AGENTS PUBLICS	CARACTERISTIQUES PRINCIPALES	STYLE DE LEADERSHIP IMPOSE AU SEIN DE L'ADMINISTRATION	ATTITUDES MANIFESTEES
Conservateurs	-Se complaisent à leur position parce qu'ils ont des facilités et des possibilités de contrôler l'organisation et son fonctionnement ; -Prennent aisément les décisions grâce à leur position proche du pouvoir et à leur poste de travail au sein de l'administration concernée ; - -Contrôle en fait le pouvoir de prise des décisions.	Directif	- Défensive ; -Active ; -Prêts à tout sacrifier pour se maintenir au niveau de la prise des décisions ou au pouvoir ; -Evitent le retrait ou la sortie des sphères du pouvoir de décision.
Activistes	-Manifestent clairement la volonté de s'arroger le pouvoir de prise des décisions au sein de la structure, mais sans pour autant proposer quelque chose de positif ; -Veulent le changement pour le changement ou le statu quo.	Laisser-faire (Passif)	- Active-Active ; -Réactionnaire ;  -Se penchent facilement dans un camp comme dans l'autre.
Innovateurs	-Manifestent la volonté de changer les choses ;  -Proposent de nouvelles idées d'amélioration de la situation présente.	Participatif	-Active ; -Défensive ; -Prônent objectivement le changement par leurs idées et comportement ; - Défendent leur position par des actions concrètes et significatives

**Sources :** Synthèses de R. D. Mvogo à partir d'A. Payette., *L'efficacité*, 1997 et H. Mintzberg., *Structure*, 1994.

D'après la théorie de la culture du changement encore, ces différenciations et variations de comportements au sein de l'APC, pouvaient freiner tout effort de changement amorcé sur les modes de pensées et les pratiques, d'où ce doute sur la réelle volonté des acteurs à la moderniser efficacement, même si quelques exceptions existaient pour penser le contraire. La première de ces exceptions découlait de la "mission zambo"<sup>852</sup> de 1983 qui visait à "rendre

<sup>852</sup> D'après Evehe Jeannine Sidonie, ancienne secrétaire permanent à la réforme administrative à la retraite, "zambo" est le nom attribué à cette mission et qui témoigne que ses principaux acteurs étaient des Camerounais. Il s'agissait entre autres de recueillir les récriminations des usagers à l'encontre de leur administration publique,

l'APC plus performante, plus simple, plus expéditive, plus compétente et plus responsable <sup>853</sup>. Grâce à la confiance faite cette fois à l'expertise locale, les deux axes spécifiques identifiés devaient constituer plus tard un saut qualitatif au processus de modernisation en cours, à savoir, réduire les lourdeurs et les tracasseries sur les prestations, accélérer le travail administratif et relancer la croissance <sup>854</sup>. La deuxième exception révélée découle du PINORAC. La définition des contours de ce nouveau système de gestion du rendement des agents publics et le renforcement des capacités des acteurs concernés pour une meilleure gestion de la fonction publique <sup>855</sup> ont été réalisés en 1994 grâce à un appui financier du PNUD à hauteur de 2.744.000.000 Frs CFA. Le projet n'avait démarré qu'en 2010 <sup>856</sup> et ne s'est poursuivi qu'avec l'implication des responsables administratifs de l'APC <sup>857</sup>.

Prévu pour trois ans de réalisation dans cinq ministères <sup>858</sup> et une phase pilote préparatoire d'un an à partir de 2009, seuls des cadres techniques du SPRA avaient été formés et un guide méthodologique d'élaboration des normes de rendement produit en 2011, assorti de normes, de fiches de poste et des formulaires d'évaluation des agents publics aux résultats au MINFOPRA. Mais grâce à un financement de la BAD en 2012 et aux fonds de contrepartie <sup>859</sup>, le projet s'est étendu au MINTP. Cependant, à cause d'un difficile accès aux données chiffrées, il n'a pas été facile de bien comprendre la lente extension de cette réforme à l'ensemble de l'APC entre 2009 et 2012.

Malgré ces réserves ou exceptions, le bilan de l'application des principes de gestion des ressources humaines de l'État édictés par les bailleurs de fonds, laissait toujours planer de doute sur la volonté réelle des agents publics et des décideurs à conduire efficacement le processus de modernisation de l'APC à terme à travers des résultats visibles et palpables. Pour certains observateurs et spécialistes en organisation et management à ce sujet, l'absence d'une culture du changement restait la cause la plus prépondérante. En effet, Robert Mc Namara, alors président de la BM de 1968 à 1981 et ancien secrétaire d'Etat à la défense des présidents

---

ainsi que leurs suggestions pour les résoudre et améliorer le rendement de cette administration. Cf. Amama, (eds)., *20 propos*, pp.195-202.

<sup>853</sup>Biya., *Pour le libéralisme*, pp.54-55.

<sup>854</sup>Evehe., "Les grands axes ", Amama, (eds)., *20 propos*, pp.195-202.

<sup>855</sup>Cf. Rapport de l'atelier, 2002, p.8.

<sup>856</sup>Notamment par le Décret n°94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut général de la Fonction Publique de l'État, modifié et complété par le Décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 et le lancement des phases de son opérationnalisation à travers le Décret n° 2001/108/PM du 20 mars 2001 fixant les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires.

<sup>857</sup>Cf. *Actes du séminaire*, 08 et 09 décembre 2011 et *Actes du séminaire*, 2014, pp. 45-46.

<sup>858</sup>Notamment des MINFIB, MINEPAT, MINSANTE, MINTP et MINFOPRA. Cf. *Actes du séminaire*, 08 et 09 décembre 2011, 2014, pp.45-46.

<sup>859</sup>Cf. Rapport de mise, p.43.

Kennedy et Johnson, avait relevait à cet effet que "peu de leaders africains avaient la préoccupation de prendre des mesures concrètes contre la pauvreté<sup>860</sup>. Cette position s'est davantage renforcée lorsqu'on comparait l'évolution de l'Afrique à celle des deux dragons d'Asie d'alors, notamment la Corée et la Chine.

En 1968 par exemple, la plupart des pays d'Afrique subsaharienne et la Corée se trouvaient au même niveau de développement. Par la suite, la Corée faisait partie des pays industrialisés et les conditions de vie de l'ensemble de sa population avaient considérablement progressé. En même temps, la Chine était aussi engagée depuis plusieurs années sur le chemin de la lutte contre la pauvreté<sup>861</sup>.

En se basant sur les théories managériales traitant du comportement des agents publics face au changement, les trois catégories d'acteurs généralement identifiés dans l'APC se sont révélés être les mêmes dans toute autre administration classique : les conservateurs, les activistes et les innovateurs qui, par leurs actions, conditionnaient le rythme donné aux réformes, ainsi que le climat relationnel de travail qui devait prévaloir. Le tableau ci-dessous montre effectivement le rôle bloquant de ces acteurs face aux principes de gestion des ressources humaines de l'État édictés par les bailleurs de fonds. Le champ de ces réformes étant très vaste et leur impulsion ne venant pas toujours des structures opérationnelles dédiées, faute de pouvoir d'orientation ou de décision, d'énormes lacunes étaient aussitôt décelées dans l'action des pouvoirs publics.

Plusieurs secteurs pourtant porteurs de développement n'étaient pas ainsi suffisamment abordés ou faisaient l'objet de très peu d'attention durant les trois générations des réformes de modernisation visées. En effet, près de cinquante ans après et malgré le potentiel humain situé entre "17 et 20 millions d'âmes, avec des atouts forts et équilibrés par exemple en ressources naturelles et en matières premières"<sup>862</sup>, l'on se serait attendu que toutes les structures concernées et particulièrement le SPRA joua effectivement son rôle régulateur et de conseil<sup>863</sup> dans des domaines aussi importants que la fiscalité, la gestion des finances et des affaires publiques.

---

<sup>860</sup>L. Caramel, citations extraites de l'interview de R. Mc Namara, *Cf. Les cahiers de la solidarité*, mars 2002, p.6, consulté le 23 décembre 2014.

<sup>861</sup> Caramel, "Actions contestées de la Banque mondiale", *Cf. Le Monde*, 19 septembre 2000, p.6, consulté le 23 décembre 2014.

<sup>862</sup>Georges Serre, ancien Ambassadeur de France au Cameroun, dans une interview parue à *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 8914, 2007, p.16.

<sup>863</sup> D'après le Décret n° 2005/086 du 29 mars 2005 portant organisation du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, le SPRA est le conseil du Gouvernement en matière d'élaboration des politiques et de suivi-évaluation des réformes administratives au Cameroun.



les réformes administratives engagées dans ces domaines auraient certainement permis il y a plus de trente ans, de tirer le meilleur profit possible des énormes potentialités et atouts de développement du pays.

Les autres limites du SPRA, à permettre une meilleure application des principes modernes de gestion des ressources de l'Etat bien qu'étant l'organe horizontal chargé d'implémenter, d'appliquer et de suivre les réformes relatives, venaient de ce qu'il ne pouvait se substituer aux autres administrations publiques dont les activités et les compétences étaient spécifiques et complètement différentes des siennes. En l'absence également d'une structure de niveau hiérarchique et stratégique plus élevé que le SPRA pour mener des réflexions sur les politiques publiques et renforcer l'efficacité dans le contrôle et le suivi-évaluation des réformes administratives de modernisation de l'APC, le doute sur la volonté endogène à la moderniser s'est davantage consolidé. Si tel n'était pas le cas, le chercheur s'est demandé pourquoi des observateurs, avaient soutenu que le Cameroun n'avait pas tiré d'énormes profits non seulement des bénéfices de l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE de 2006, mais aussi de la hausse spectaculaire des investissements directs étrangers survenue par exemple en Chine ou en Inde, partenaires commerciaux et industriels privilégiés de l'APC ? Pourtant, ces deux pays jadis sous-développés avaient pu respectivement attirer, en raison de leur gigantesque marché, près de 72 milliards de dollars et 6,6 milliards des multinationales occidentales désireuses de se délocaliser pour faire diminuer leurs coûts<sup>864</sup>. Dans ce contexte favorable, certains de ces projets n'auraient-ils pas connu une accélération au lieu d'être arrêtés pour absence de financements ?

Face à cela, la forte bureaucratie qui a également perduré dans les services publics au cours de la deuxième génération de réformes et en l'absence d'une réflexion profonde sur la recherche des moyens efficaces permettant d'améliorer les performances de l'APC et les conditions de vie des populations, "la difficulté à trouver des financements et la surliquidité des banques "<sup>865</sup> apparaissent comme un contraste non négligeable dans notre hypothèse de doute sus-évoquée ; d'où cette autre question pertinente : pourquoi la surliquidité des banques et des micros finances, n'avait-elle pas été un appoint suffisant aux efforts des pouvoirs publics et des prestataires dans ce vaste chantier modernisation ?

---

<sup>864</sup> *Cameroon Tribune, Quotidien national*, n°8887, 2007, p.15.

<sup>865</sup> *Cameroon Tribune, Quotidien national*, n°8759, 2011, p.3.

Si par ailleurs, d'après l'opinion, la difficulté pour les agents publics à se loger décemment ou avoir accès à des crédits de logement raisonnables persistaient et étaient perçus comme des exemples des lenteurs des administrations à s'arrimer à la gestion moderne des personnels de l'État à l'instar de la prise en charge automatique de leur solde dans les brefs délais prescrits, le doute sur la volonté endogène à moderniser efficacement l'APC est également établi.

D'après l'analyse de certains acteurs au sujet des résultats de toutes les réformes administratives du PNG engagées aux termes de l'année 2012 et pour montrer que "ces réformes n'avaient pas été engagées qu'au plan théorique, l'absence d'une suite sensible aux recommandations des séminaires des Secrétaires Généraux qui se tenaient tous les ans a davantage contribué à ce doute à l'absence de culture de changement"<sup>866</sup> d'après certains experts.

Pour d'autres, cette absence de volonté à appliquer les textes et résolutions adoptés volontairement par soi-même pouvait être également due à un manque de fierté en soi et d'une culture du travail bien fait au-delà de l'attente légitime des retombées financières<sup>867</sup> au terme de quelques actions d'éclat menées : cas de la stratégie de lutte contre la crise économique au Cameroun mise sur pieds au MINFOPRA en 1993. Celle-ci avait pour objectif d'éviter aux agents publics de ressentir durablement les effets des coupes de salaires imposées par les bailleurs de fonds, en les encourageant à travailler à des heures tardives contre des récompenses payées sous forme d'heures supplémentaires<sup>868</sup>. Grâce à cette motivation transitoire et aux sanctions positives instituées, certains agents continuaient à travailler avec abnégation et patriotisme pour améliorer leurs revenus mensuels.

Les autres aspects déterminants des limites de la mise en œuvre des principes modernes de gestion de l'APC édictés par les partenaires de coopération internationale découlaient du mauvais montage des projets destinés à tirer le meilleur profit des premières affectations du FMI issues des allègements de la dette extérieure. De fait, en dehors du problème de fonds de contrepartie exagérément étalés dans le temps et parfois

---

<sup>866</sup> D'après Evehe Jeannine Angèle Sidonie, ancien SPRA à la retraite, propos recueillis au cours de l'émission "Par ici le débat", *CRTV*, Yaoundé, 07 Janvier 2014.

<sup>867</sup> Selon S. Dairou, ancien Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, propos recueillis au cours de l'émission "Par ici le débat", *CRTV*, Yaoundé, 07 Janvier 2014.

<sup>868</sup> *Idem*,

indisponibles, la société civile et les ONG<sup>869</sup> ne trouvaient pas toujours de lien entre ces projets, le développement et la lutte contre la pauvreté recherchée. En plus des procédures qui étaient jugées encore longues et contraignantes, le rythme des investissements sur les fonds IPSTE demeurait lent<sup>870</sup> même au-delà de 2007.

Pour contrecarrer ces dures mesures des PAS et pour résister au poids dominant des "éléphants blancs"<sup>871</sup> du développement, des comportements répréhensibles étaient développés par des agents publics, d'où ce questionnement sur leur volonté d'accompagner réellement les réformes qui avaient cours. Les détournements des deniers publics devenus monnaie courante, le nouveau mode de gestion des ressources matérielles et financières désormais assimilé à la magnanimité dans certaines administrations, sont assez évocateurs<sup>872</sup>. Au MINEFOF en violation de la loi n°96/12 du 05 août 1996 portant loi cadre relative à la gestion de l'environnement, pourtant très appréciée des usagers au cours des années 2000, de nombreuses entreprises et sociétés commerciales<sup>873</sup> ont été jugées coupables des actes de pollution de l'environnement et frappées d'importantes amendes allant jusqu'à 5.000.000 Frs CFA<sup>874</sup>.

Au niveau des entités d'audit de gestion et de contrôle des dépenses publiques, les effets des dysfonctionnements et des limites sur la gestion des ressources humaines faisaient remarquer la faible orientation vers une stratégie de renforcement du professionnalisme et de la spécialisation. Car, les personnels affectés ou nommés pour accomplir des missions d'audit interne et de contrôle des dépenses publiques ne l'étaient toujours pas forcément sur la base des compétences, en l'absence des fiches de description des postes y afférentes, d'où l'inefficacité observée au cours des deuxième et troisième générations des réformes<sup>854</sup>.

---

<sup>869</sup> D'après Madani Tall, représentant résident de la Banque Mondiale au Cameroun, s'exprimant entre autres sur le retard observé dans la mise en œuvre de certaines réformes au Cameroun. Cf. *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 7545/3834, 1<sup>er</sup> mars 2002, p.3.

<sup>870</sup> *Ibid.*, 2002, p.3.

<sup>871</sup> Ela., *Innovations*, p.16.

<sup>872</sup> D'après Kouoh Samuel, 57 ans, ex-technicien de la recherche à l'ISH et Chef de Bureau des Affaires Générales au SPRA, entretiens des 20 et 22 septembre 2010 à Yaoundé. Des propos confirmés par Nguene Guillaume, 60 ans, ancien documentaliste du MINFOPRA à la retraite, entretien des 12, 13 et 14 avril 2009 à Yaoundé.

<sup>873</sup> Parmi celles-ci, on peut citer : SOFAVINC, TRANSFORMATION INTEGREE DU BOIS, USINE BASTOS, USINE SOSUCAM, USINE DES BRASSERIES DU CAMEROUN, AEROPORTS DU CAMEROUN, GARAGE NGUENTA à BASTOS. Cf. *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7573/3862 du 11 avril 2002, p.32.

<sup>874</sup> *Ibid.*, p.32.

Des réflexions endogènes telles que celles évoquées dans *Public Expenditures Review* ou des missions conjointes FMI-BM-BAD sur les audits et les contrôles, ont montré qu'en Afrique noire francophone en général, la chaîne de contrôle ne prenait pas encore en compte les mesures idoines de pilotage des ajustements requis par rapport au contexte international sur l'audit dans le secteur public<sup>875</sup>. Ces structures opérationnelles de contrôle et d'audit acceptaient difficilement d'adapter les meilleurs outils internationaux en la matière<sup>876</sup>.

Aux termes de l'analyse des documents sur la question, l'on a pu comprendre pourquoi la plupart des partenaires occidentaux décidaient parfois de "couper le robinet" de l'aide au profit des relations d'affaires afin de susciter le changement et d'attirer plus d'investisseurs<sup>877</sup>. Malgré cette option, les paradoxes soulevés par E. M. Assiga Ateba sur le processus de privatisation des entreprises publiques au Cameroun renforçait davantage l'hypothèse du doute réformiste endogène. Le premier de ces paradoxes était lié au "transfert du capital public aux multinationales préoccupées essentiellement par la rémunération de leurs actionnaires au détriment du financement de l'investissement de l'outil national de production, d'où la détérioration de la qualité de service suite par exemple au rationnement des consommateurs"<sup>878</sup>. La privatisation de la REGIFERCAM et de la SONEL qui s'est opérée en "conservant le monopole étranger et malgré la dégradation de la qualité du service public observée"<sup>879</sup>, constitue le deuxième paradoxe. Même si ces privations dans certains cas, ont eu le mérite d'avoir mis un terme à l'ingérence totale des pouvoirs publics dans la gestion de ces entreprises publiques<sup>880</sup>, le doute de la volonté réelle des décideurs à moderniser efficacement l'APC était loin d'être dissipé, du moment où certaines n'étaient toujours pas achevées plus d'une trentaine d'années plus tard. Le cas de l'ex-CAMAIR dont la décision de liquidation datait du 31 mai 2007 est assez illustratif à ce sujet.

Jusqu'en 2011, date de lancement de la nouvelle compagnie aérienne nationale, sous l'appellation de CAMAIR-Co, le solde de tout compte des 800 ex-employés brillait par un paiement au compte-goutte<sup>881</sup>. Bien que certains de ses ex-agents aient salué le

---

<sup>875</sup>Rapport de mise, 2004, p.43.

<sup>876</sup>Ibid., p.45.

<sup>877</sup>Cf. *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7545/3841, 2002, p.7.

<sup>878</sup>Assiga Ateba., *Economie*, p.47.

<sup>879</sup>Ibid.

<sup>880</sup>Ibid.

<sup>881</sup>*Mutations*, 28 mars 2011, p. 7.

paiement à titre d'avance de leurs droits sociaux au montant de 15 millions de FCFA<sup>882</sup>, l'inadéquation entre le reste des créances réclamées et les titres émis avaient été échelonnés sur au moins 5 ans<sup>883</sup>. Alors que les montants réclamés par chacun des pilotes s'élevaient à plus de 200 millions Frs CFA y compris les missions à l'étranger non payés, au MINFI, le sujet semblait avoir été perdu de vue nonobstant les promesses faites dans le sens de tout régler avant le lancement de la nouvelle compagnie<sup>884</sup>.

Face à toutes ces récriminations malgré l'option d'un règlement judiciaire des divers litiges de la CAMAIR-Co choisie par les décideurs, le paiement des fournisseurs locaux et étrangers restait une grosse inconnue d'après les sources, d'où les tractations subies par compagnie dans certains aéroports étrangers. C'est le cas de l'immobilisation récurrente du "Dja", du fait des réclamations des créanciers et des fournisseurs, malgré les camouflages effectués sur l'aéronef et l'impossibilité de la modification de son immatriculation<sup>885</sup>.

Par ailleurs, il été relevé qu'en dépit des évolutions induites par certaines réformes, l'élaboration des outils de management, de fonctionnement et de rationalisation du travail administratif faisait également état d'un bilan mitigé. En dehors des textes et cadres organiques dont disposait l'ensemble des départements ministériels, les quatre réformes d'envergure ci-dessous confirment ce bilan bien que certains de ces outils fussent en cours de relecture en 2012<sup>885</sup>.

### **1 – Cas de la réforme portant déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde dont le socle informatique est le SIGIPES**

Bien que cette déconcentration visât à rendre l'APC plus citoyenne en la rapprochant davantage des administrés, et plus transparente par la maîtrise de ses effectifs et la masse salariale, son socle informatique continuait de souffrir d'une absence d'appropriation harmonisée et d'une faible adhésion des administrations. Pourtant, les

---

<sup>882</sup> *Mutations*, 28 mars 2011, p. 7.

<sup>883</sup> *Ibid.*

<sup>884</sup> *Le Messenger*, "CAMAIR-Co : un an à l'épreuve des turbulences", 22 mars 2012, pp. 5-6.

<sup>885</sup> C'est le cas de la DGSN, du MINDCAF, du MINAC, du MINREX, du MINTP et du MINFOPRA. Cf. Archives du MINFOPRA consultées les 23 et 24 mai 2015 à Yaoundé.

innovations attendues<sup>886</sup>, prévoyaient une vitesse plus significative en 2012<sup>887</sup>, grâce à la tenue régulière des Comités Sectoriels et à la transmission des rapports y relatifs au Comité Interministériel supervisé par le Premier Ministre. En 2012, la déconcentration était certes effective dans la quasi-totalité des administrations, mais les opérations de calculs des effets liés aux gains et bénéfices découlant des divers recensements des agents évoluaient au ralenti.

## **2- Cas de l'introduction et de la vulgarisation de guides de l'Usager, des MPA et des MP/GRH au sein de l'APC**

Plusieurs managers et responsables administratifs avaient compris la nécessité de se doter de ces outils de gestion des ressources humaines, matérielles et financières pour plus de performance. Mais, à cause de la même faible adhésion des administrations à cette réforme, en 2011, les MP/GRH adaptés sur le modèle du MINFOPRA, n'étaient validés que dans 29 administrations, soit 83% d'évolution après plus d'une vingtaine d'années. Quant aux MPA, seules 12 administrations en étaient dotées tandis que 26 seulement sur 33 disposaient de Guides de l'Usager.

**3- Cas de la dématérialisation et de la simplification des procédures administratives.** Ici, seules 10 administrations ont permis de voir leurs procédures dématérialisées en 2012 pour un pourcentage de 62,5% contre les 50% d'activités prévues<sup>888</sup>.

## **4- Cas du projet d'introduction des normes de rendement dans l'Administration camerounaise (PINORAC).**

Bien que l'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires ait été instruite depuis 1994<sup>889</sup>, dans la perspective de l'extension de la GAR qui prônait une fonction publique de poste de travail, les débuts de matérialisation de cette instruction ne

---

<sup>886</sup>Il s'agissait notamment de la restructuration des ministères avec la création des DRH pour ceux à gros effectifs, des Cellules de gestion du Projet SIGIPES, l'amorce de l'harmonisation des données SIGIPES et ANTILOPE, etc.

<sup>887</sup>Ngole Ngwese, Ph., Etat des lieux de la mise en œuvre des réformes dans la perspective du DSCE, communication, *Actes du Séminaire*, 2011, pp.32-50.

<sup>888</sup>Ces 10 administrations qui ont par ailleurs été félicitées au cours du Séminaire des Secrétaires Généraux de 2011 cité, sont les suivantes : le MINAS, le MINEPDED, le MINFOF, le MINEDUB, le MINSEP, le MINDUH, le MINJEC, le MINCOMMERCE et le MINPROFF. Cf. *Actes du Séminaire*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2011, p.32-50.

<sup>889</sup>Cf. *Statut général de la Fonction Publique de l'État*, modifié et complété en 2000.

survinrent qu'en 2001<sup>890</sup>. Pourtant, cette nouvelle orientation prévoyait dans un bref délai, l'établissement des normes de rendement propres à chaque administration, d'où la faiblesse des résultats en 2012, à cause de cette avancée tardive. Malgré l'engouement des équipes d'experts du MINFOPRA déployées pour son implémentation dans les différents sites pilotes prévus<sup>891</sup>, le projet n'avait véritablement pas pris son envol en fin 2012<sup>892</sup>.

## **II. DE L'APPLICATION LIMITEE DES PRINCIPES DE GESTION EDICTES PAR LES PARTENAIRES INTERNATIONAUX**

À partir des analyses de divers observateurs, deux catégories de facteurs ont été pris en compte pour montrer l'application limitée des principes de gestion édictés par les partenaires internationaux dans leur coopération avec l'APC. D'abord, les facteurs stratégiques dans la gestion de certaines réformes d'envergure comme la question des indemnisations des ex-employés des sociétés d'État et des entreprises publiques et parapubliques en difficulté. Ensuite, les moyens opérationnels utilisés tout au long du processus d'implémentation des réformes de la modernisation de l'APC.

### **1. Les facteurs stratégiques de la gestion de certaines réformes d'envergure**

Ces facteurs ont été relevés à deux niveaux. D'une part, au niveau de la gestion des opérations d'indemnisation suite aux liquidations, privatisations, concessions et restructurations sus-évoquées. D'autre part, au niveau des manifestations des insuffisances relevées dans le respect des principes de gestion édictés par les mêmes partenaires internationaux.

a- Les manifestations des insuffisances liées au non-respect des principes de gestion édictés par les partenaires internationaux

À l'analyse, la gestion des activités ci-dessus avec la diligence des décideurs et des gestionnaires de l'APC et l'influence des conditionnalités des bailleurs de fonds et des partenaires au développement, de nombreuses insuffisances ont été relevées. Grâce aux

---

<sup>890</sup> Décret n°2001/108/PM du 20 mars 2001 fixant les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires.

<sup>891</sup> Il s'agissait principalement du MINFOPRA, du MINTP, du MINSANTE, du MINPROFF, du MITSS et du MINFI. L'objectif était de gommer définitivement le caractère subjectif du système de notation en cours, en mettant plus d'emphasis sur la participation des agents à leur propre évaluation, les résultats atteints à leur poste de travail, la motivation, l'équité et la transparence. Cf. Ngole Ngwese, Ph. Etat des lieux de la mise en œuvre des réformes dans la perspective du DSCE, *Communication, Actes du Séminaire*, 2011, pp.32-50.

<sup>892</sup> Ibid.

analyses d'économistes, financiers et administrateurs comme B. Bekolo Ebé, E. Ntsama<sup>893</sup> et I. Tamba, le bilan desdites activités fût mitigé. Exprimé par divers constats, l'on retient "l'absence de transparence, d'extension du temps entre le moment où le nouveau statut était adopté et celui où la société avait été cédée, l'arrêt des investissements de maintenance et d'abaissement des valeurs, le faible taux de représentativité de nationaux dans le processus décisionnel des opérations et le sentiment de braderie qui en découlait"<sup>894</sup>. Pour les décideurs, en 2001, à cause des insuffisances sus-évoquées, les subventions de l'État grevaient son budget d'environ 150 milliards de Francs CFA par an<sup>895</sup>. Même si "sur la vingtaine privatisées, restructurées ou concédées entre 1990 et 1999, une demi-douzaine des sociétés d'État et des entreprises publiques ne se portaient pour autant pas "trop mal", leurs performances n'ont pas toujours été positives"<sup>896</sup>. Alors que pour le FMI, la mauvaise gouvernance et l'opacité étaient considérées comme les principaux maux qui minaient ces entreprises publiques<sup>897</sup>, d'autres acteurs ont reconnu des succès au cours de ces mêmes opérations de restructuration : cas de la CAMSHIP, la SPNP et les établissements du secteur bancaire<sup>898</sup>.

Quelles qu'en soient les raisons, les contradictions manifestées au cours des opérations de liquidations, de privatisations ou de concessions, étaient la manifestation palpable d'une insatisfaction. La plupart de ces sociétés et entreprises employant généralement des effectifs parfois plus importants que ceux des fonctionnaires et les contractuels de l'administration centrale au cours des années 1980, le traitement discutable réservé aux ex-employés, licenciés, reconvertis ou déflatés n'aurait pas dû être celui qui leur aura été réservé. En dépit des vertus présentées au sujet de ces opérations concessionnaires<sup>899</sup>, les moyens financiers mis à contribution sous diverses formes (voir tableau n°13 ci-dessous), n'ont pas permis de mettre un terme à l'intemporalité du processus tel qu'il a été relevé en 2012.

---

<sup>893</sup> Cf. Conférence académique à l'UCAC du 13 décembre 2001 à Yaoundé. Au cours de celle-ci les panélistes Bekolo Ebé B. et Ntsama E. étaient respectivement, recteur à l'UYII et ancien ministre des finances et président du conseil d'administration de la CAMAIR. Quelques-uns des acteurs indiqués pour des avis sur le bilan de ces privatisations.

<sup>894</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7498/3787, 2001, p.3.

<sup>895</sup> I. Tamba au cours d'une conférence académique tenue à l'UCAC à Yaoundé le 12 décembre 2001, *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7498/3787, 2001, p.3.

<sup>896</sup> Cf. *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7498/3787, 2001, p.3.

<sup>897</sup> *Ibid.*

<sup>898</sup> Cf. *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7498/3787, 2001, p.3.

<sup>899</sup> *Ibid.*



**Tableau n°13 : Aperçu sur l'apport financier des bailleurs de fonds et des partenaires techniques internationaux de la modernisation de l'APC (2000-2012) (en milliards de FCFA)**

Bailleurs	Montants	Dates	Objectifs	Nature	Secteurs
FAD	22,73 M USD	6 avril 2004	Formation	Prêt	Réforme de la formation professionnelle
	1,48 M USD		Formation	Don	
	21 M\$	13 Mai 2003	Lutte contre la pauvreté	Prêt	Réduction de la pauvreté des ménages ruraux
	20,76 M\$	27 Mai 2003	Lutte contre la pauvreté		Financement d'un projet de développement rural dans la région de Grassfield
BAD	2,23 M\$US	9 janvier 2004	Développement rural	Don	Limiter l'exode rural et de favoriser l'intégration des femmes dans les circuits économiques
	44,58M\$US	9 janvier 2004	Développement rural	Prêt	Limiter l'exode rural et de favoriser l'intégration des femmes dans les circuits économiques
	600 000 €	24 Avril 2002	Lutte contre la pauvreté	Prêt	Financement des études préparatoires du programme de réduction de la pauvreté
	10,5 M€	22 Juillet 2002	Infrastructures	Prêt	Financement : chantiers navals de Douala, projets de développement rural, et route Mamfe-Ekok.
FMI	20 M\$	30 Janv. 2002	FRPC/PGRF	Crédit	Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance
	23,3 M\$	11 octobre 2000	Lutte contre la pauvreté	Prêt	Programme de réduction de la pauvreté (FRPC/PGRF)
	2 M\$	16 octobre 2000	Dette	PPTE/HIPC	Programme d'allègement de la dette
	23 M\$	17 Dec. 2003	Lutte contre la pauvreté	Prêt	Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC/PRGF)
	144 M\$	22 déc. 2000	Lutte contre la pauvreté	Prêt	Programme
FMS	99 M€	16 Octobre 2003	Santé	Aide	Lutte contre le Sida, le paludisme et la tuberculose.
France (AFD)	7 M\$	28 Avril 2003	Infrastructures	Cofinancement	Réhabilitation du pont sur le Wouri.

	18,2 M€	14 Mai 2003	Infrastructures	Prêt	Réhabilitation du port de Douala
	70 MFF	23 Juillet 2001	Infrastructures	Prêt	Réhabilitation d'un pont important à Douala
	5 M\$	31 juillet 2000	Infrastructures	Prêt	Amélioration des conditions de circulation de Yaoundé
	12 M€	9 Octobre 2002	Transport ferroviaire	Prêt à la Cameroon Railway	Réhabilitation de 263 km de voies ferrées sur le tronçon Ka'a-Belabo-Pangar, trois localités des régions de l'Est et de l'Adamoua.
France (FSP)	1 M\$	13 juillet 2000	Agriculture	Conventions	Gestion des espaces pastoraux et évaluation des politiques agricoles
France	23 M\$	12 janvier 2001	Infrastructures	Convention de financement	Construction d'une route reliant le Cameroun au Gabon et à la Guinée Équatoriale
	6,5 MFF	25 Mai 2001	Santé	Convention de financement	Lutte contre le Sida et la tuberculose
France (PROPARCO)	6 M\$	14 déc. 2000	Industrie sucrière	Prêt	Réhabilitation d'un complexe sucrier.
Allemagne	5,5 M€	9 Mai 2003	Infrastructures	Cofinancement	Réhabilitation de la route Nkongsamba-Kékem
	11,9 M\$	30 Août 2000	Routes, santé, adduction d'eau	Prêt	Réhabilitation de routes, amélioration de la santé des populations et poursuite du programme d'adduction d'eau en zones rurales
Canada	400 M€	15 Oct. 2002	Dette	PPTE	Annulation de dette
	90 M\$	1er Nov. 2001	Dette	Convention	Remise de dette dans le cadre de l'Initiative PPTE
UNICEF	30 M\$	07 Sept. 2001	Enfance	Don	Protection des enfants au Cameroun sur la période 2003-2007
UE	40 M\$	3 Avril 2001	Agriculture	Subvention	Relance des filières cacao-café, la diversification agricole dans l'industrie bananière et la filière palmier à huile
	15 M\$	12 Juin 2001	Routes	Don	Entretien de 2.500 km de voiries rurales
	7,5 M\$	14 juillet 2000	Santé	Convention	Réalisation d'infrastructures, fourniture d'équipements, achat de médicaments et formation des personnels

Japon	19 M\$	29 janvier 2001	Éducation	Don	Construction de 31 écoles primaires
	30 M\$	11 Avril 2001	Éducation	Don	Construction d'écoles primaires dans les provinces du Centre, du Sud et de l'Est.
BM	37 M\$	15 février 2001	Lutte contre le Sida	Don	Programme multisectoriel de lutte contre le sida
	53,4 M\$	6 juin 2000	Infrastructures	Prêt	Exploitation pétrolière au Tchad et à la construction d'un pipeline via le Cameroun
	3,7 M\$	18 juillet 2000	Environnement	Prêt	Sécurité environnementale du projet d'oléoduc Tchad-Cameroun
FMI	16,4 M\$	14 juin 2000	Ajustement structurel	Prêt	Deuxième tranche de l'appui financier annuel du FMI au Cameroun pour l'exercice fiscal 1999/2000

**Sources** : Synthèses de R. D. Mvogo à partir des *Cameroon Tribune*, Quotidien nationaux, n°7498/3787 du 14 décembre 2001, p.3 et n°10454/6655 du 29 octobre 2013, p.9 ; "Les dossiers du MINFI 2011", *Magazine bimensuel* du MINFI, Yaoundé, 2011, p.83 ; Rapport économique et financier exercice 2011, Yaoundé, MINFI, 2011, pp. 23-35. *Le Messenger*, "CAMAIR-Co : un an à l'épreuve des turbulences", 22 mars 2012, pp. 5-6.

Le tableau ci-dessus montre les efforts consentis en termes financiers par les bailleurs et les partenaires techniques de la modernisation de l'APC. En particulier dans la lutte contre la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie en milieu rural du fait de la fermeture des sociétés et des entreprises publiques entre 1993 à 2005<sup>900</sup>.

D'après les décideurs, les autres raisons qui expliquaient l'application limitée des principes édictés par les partenaires et les bailleurs de fonds étaient liés aux lourds effectifs à gérer. En effet, 8821 employés avaient été répertoriés au 31 décembre 2009<sup>901</sup>, à raison de 4.718 agents à la CDC, 1780 à la SODECOTON, 1.954 à la SCDP, 2.017 agents à la CAMTEL et 56 agents à la CAMTAINER. Les lenteurs des procédures de traitement des dossiers de paiement des primes de reconversion<sup>902</sup> étaient quant à elles dues à la difficulté à identifier les intéressés à cause de leur éloignement, l'âge très avancé de la majorité des bénéficiaires et l'absence répétitive de leurs ayant-droits. Malgré le déblocage entre 2010 et 2011, de la première tranche d'un montant global de 6,7 milliards de Francs CFA dont 1,5 milliards de Francs CFA consacrés à plus de 20.000 personnes<sup>903</sup>, pour les bénéficiaires, cette somme était largement insuffisante. De même qu'il était difficile de

<sup>900</sup>Cf. "Les dossiers du MINFI 2011", *Grandes ambitions*, l'envol, Yaoundé, MINFI, 2011, p.83.

<sup>901</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7498/3787, 2001, p.3.

<sup>902</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°10454/6655, 2013, p.9.

<sup>903</sup>*Ibid.*

comprendre pourquoi l'existence d'une variation de procédure d'indemnisation entre ces ex-employés au MINFI.

Même après avoir confirmé les lieux de résidence lors des multiples vérifications des pièces versées aux dossiers en vue de la consolidation des données au MINFI, il n'était pas toujours facile de passer à la caisse<sup>904</sup>. En dehors de décrier ces tracasseries, une mission d'évaluation conjointe de la BM et de la BAD ayant séjourné du 5 au 13 juillet 2011 au Cameroun, faisait également remarquer l'absence d'harmonie dans les approches d'évaluation des fonds alloués pour l'indemnisation des ex-employés, et le démarrage tardif des projets<sup>905</sup> du fait de la lourdeur des procédures de décaissements et de l'indisponibilité des fonds de contrepartie. Pour d'autres observateurs, malgré l'accent mis dans la maturation, le démarrage des projets dans les délais et l'amélioration des conditions de décaissement, le volume des activités financées restait toujours en deçà des attentes<sup>906</sup>.

En dépit des difficultés notées dans les conditions de décaissement pour la réalisation de certains projets, le nombre de projets financés par la BM entre la période de 2007 à 2011 avait pratiquement doublé et éventuellement le niveau de financement qui était passé de 425 millions de dollars en 2007 à 968 millions de dollars US pour la même période. Par contre, d'autres observateurs parlaient d'un double déséquilibre dans les intérêts des parties autour de ces projets de modernisation de l'APC. D'abord, le déséquilibre entre l'infime part des financements réservés aux projets d'amélioration de l'organisation et du fonctionnement des administrations et les conditions de travail des agents publics qui stagnaient. Ensuite, la contradiction entre le faible nombre de bailleurs de fonds et de partenaires techniques dans les projets de réformes, la pertinence de leurs attentes et celui élevé des mêmes acteurs dans les autres secteurs de développement de l'APC. S'agissant de la BM et ses organisations financières d'aide au développement entre 2010 et 2012, leur taux de représentativité dans le domaine des transports était fixé à 32% et dans l'exploitation des ressources et du développement urbain à hauteur de 25%. Dans le domaine de l'agriculture et du développement rural, leur taux de représentativité était de 10% et de 4% pour l'éducation<sup>907</sup>. Et, avec la BAD, le même déséquilibre persistait,

---

<sup>904</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°10454/6655, 2013, p.9.

<sup>905</sup>*Ibid.*

<sup>906</sup>D'après une analyse de F. Bambou, journaliste, Cf. <http://www.un.org/africarenewal/fr/magazine> du 06 Juillet 2011 consulté le 27 juillet 2013.

<sup>907</sup>Rapport économique et financier exercice 2011, Yaoundé, MINFI, 2011, pp. 23-35.

car en 2011, son portefeuille qui se chiffrait au Cameroun à plus de 400 milliards de Francs CFA et le domaine des transports occupait à lui seul 53% du taux total de représentativité des partenaires internationaux. Le reste de ses interventions était réparti entre les équipements collectifs, l'agropastoral, le secteur rural et social, alors que l'infime part était réservée essentiellement aux réformes de la modernisation de l'APC. Qu'en était-il des manifestations liées à l'attitude des agents publics ?

b- Les facteurs liés aux manifestations de l'attitude des agents publics face aux principes édictés par les partenaires internationaux

Dans ces mêmes manifestations dues au non-respect des principes édictés par les partenaires de la coopération, l'attitude ambivalente des agents publics qui faisait penser à l'absence d'une véritable volonté réformatrice endogène de l'APC, a été décriée. L'analyse des effets de l'ajustement structurel imposé par les bailleurs de fonds sur l'APC, l'a montré à suffisance en dehors des quelques résultats positifs enregistrés : cas de cette légère prise de conscience et responsabilisation des agents publics qui était observée<sup>908</sup>.

À cause de la détérioration des conditions de vie, des pratiques délictueuses ont eu libre cours dans l'APC. Pour certains, de telles pratiques permettaient aux agents publics de maintenir leur pouvoir d'achat. La motivation au travail ayant également décliné<sup>909</sup>, des supérieurs hiérarchiques n'hésitaient pas à choisir des "hommes de main" parmi leurs collaborateurs. Bien que n'ayant aucun lien avec l'administration concernée, leur rôle paraissait "inconditionnel et incontournable". Elles étaient utiles à tout, même à effectuer des tâches les plus avilissantes et recevaient toutes sortes de présents destinés au patron<sup>910</sup>. Du fait de ces privilèges, ces collaborateurs d'un type particulier allaient jusqu'à faire et à défaire la carrière de certains de leurs collègues. Aussi, pendant les années 1993 et 2005 de crise économique et financière qui a profondément affecté le service public, de tels collaborateurs ont été considérés comme des vecteurs les plus gravissimes de la corruption grandissante<sup>911</sup>.

---

<sup>908</sup>En effet, les mesures draconiennes d'ajustement qui ont consisté à couper presque de moitié les salaires et à provoquer les départs volontaires bien que relativement dédommagés, ont contraint les agents publics et les fonctionnaires les plus courageux à « resserrer leurs ceintures » et à « retrousser leurs manches » pour réapprendre à vivre dans les conditions correspondant à leur véritable niveau social, essentiellement lié à la ruralité malgré l'illusion de modernité due au « syndrome bureaucratique » qui habitait l'esprit de chaque agent public.

<sup>909</sup>Ela., *Innovations*, p.15.

<sup>910</sup>V. Ateba Abeng., *Tourisme en République bananière*, Douala, Editions Ifrikiya, 2010, pp.31-32.

<sup>911</sup>*Ibid.*

Fort des avantages que présentaient les nouveaux accords de partenariat économique de Cotonou en vigueur dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008, bien que vivement critiqués, un horizon favorable se présentait ainsi pour l'APC. Les pouvoirs publics devaient dès cet instant, encourager la conception par les structures techniques compétentes, de projets de réformes plus efficaces en facilitant la création d'entreprises privées, en attirant plus d'investissements, en améliorant les niveaux de qualification et en réduisant les coûts de production et partant, la compétitivité entre les sous-régions économiques<sup>912</sup>. La présence du Premier Ministre, chef du Gouvernement Inoni Ephraïm, à la 18<sup>ème</sup> session du forum de Crans Montana à Monaco du 28 juin au 1<sup>er</sup> juillet 2007 avait donc pour but ultime de "rassurer les investisseurs potentiels sur quelques aspects importants de leur collaboration avec l'APC. Entre autres, la disponibilité à les accueillir, à les accompagner, et à leur offrir un cadre d'expression qui garantirait l'effectivité des exigences de la bonne gouvernance, l'indépendance judiciaire et la sécurisation des investissements "<sup>913</sup>. Comme autres palliatifs aux insuffisances sus-évoquées, plusieurs missions diplomatiques camerounaises ont été déployées à travers le monde pour soigner l'image du pays. Des journaux de renommée internationale ont ainsi été sollicités : cas de *Jeune Afrique* qui, dans sa livraison du 24 au 30 septembre 2006 avait consacré 20 pages à l'APC et à ses décideurs. Quatre pages pour *Le Monde* et 10 pour *Valeurs Actuelles* du 2 au 8 décembre 2005<sup>892</sup>.

Alors qu'en 2007, les décideurs se déployaient à faire rayonner leur diplomatie dans le but de reconquérir les bailleurs de fonds et les partenaires au développement, la corruption, l'inertie et les détournements des deniers publics records continuaient d'influer négativement sur le rendement des services publics. Si bien qu'en 2008, le Cameroun comme pays le plus corrompu du monde du fait du non-respect des principes édictés par les partenaires internationaux de la modernisation de l'APC par Transparency International. Pour d'autres, même si en son sein, de nombreuses insuffisances étaient relevées dans le cadre de la gestion des ressources humaines de l'État, l'attitude de certains bailleurs de fonds et des partenaires au développement perceptible dans leur manière d'appuyer les réformes de modernisation pour lesquelles ils avaient eux-mêmes volontairement souscrits s'est également révélée répréhensible. Dans cette attitude des

---

<sup>912</sup>Il s'agit notamment des six régions ACP ci-après : l'Afrique de l'Ouest avec la CEDEAO, l'Afrique centrale avec la CAMAC, l'Afrique australe avec la SADC, l'Afrique orientale et australe avec l'ESA, les Caraïbes avec la CARIFORUM, et le Forum des îles du Pacifique.

<sup>913</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°8887/5086, 2007, p.15.

gestionnaires était également décriée la mauvaise utilisation des fonds alloués du fait de la faiblesse des mécanismes de suivi-évaluation des réformes, d'où la non-atteinte des résultats escomptés<sup>914</sup>. Si entre 1971 et 2010, le rythme d'endettement de l'État auprès de ses bailleurs de fonds s'est révélé constant comme le montre le tableau n°14 ci-dessous, la croissance vertigineuse de son volume s'est révélée préoccupante pour le chercheur.

**Tableau n°14 : Accroissement de l'endettement extérieur de l'APC par rapport au budget de l'Etat entre 1971 et 2010**

Années	Dettes (Mds \$)	Budget annuel (Mds \$)	%
1971	260,3 Mls \$	345	8%
1984	67,9	620	10%
1986	107	800	13%
1990	100	579	17%
2000	415	1.297	31%
2007	605	2.251	26%
2010	307	2750	11%

**Sources :** Synthèses de R. D. Mvogo à partir de *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7498/3787 du 14 décembre 2001, p.3 ; *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°10454/6655 du 29 octobre 2013, p.9 ; *Les dossiers du MINFI 2011, Grandes ambitions, l'envol*, Yaoundé, MINFI, 2011, p.83. Rapport économique et financier exercice 2011, Yaoundé, MINFI, 2011 et site [www.dgb.cm](http://www.dgb.cm), consultés les 12 et 14 mai 2020.

Ce tableau montre justement le rythme d'endettement de l'État auprès de ses bailleurs de fonds. Ce rythme s'est révélé constant tout comme la croissance préoccupante de son volume. Estimée seulement à 260,3 Millions de dollars en 1971, puis à 1,5 Milliards de dollars en 1980 et à 2,6 Milliards de dollars en 1981<sup>915</sup>. Ce tableau montre également que cet endettement extérieur du Cameroun pourtant suffisant pour financer une bonne partie de projets de la modernisation de son administration. Même si une baisse était observée en 2010 du fait des retombées de l'IPPTE en faveur du Cameroun, l'attitude des agents publics n'était pas à négliger. Soit qu'ils hésitaient à appliquer les principes de gestion et de management modernes attendus d'eux, soit qu'ils avaient un respect approximatif vis-à-vis de ceux-ci. Les critiques des bailleurs se limitant curieusement aux discours, les faiblesses

<sup>914</sup>*Les dossiers du MINFI 2011, Grandes ambitions, l'envol*, Yaoundé, MINFI, 2011, p.83. Voir aussi le Rapport économique et financier exercice 2011, Yaoundé, MINFI, 2011, pp 27-31.

<sup>915</sup>*Ibid.*

du système de reddition des comptes rendaient davantage mitigés les résultats de certaines réformes d'envergure, d'où l'hypothèse du doute d'une volonté endogène à faire véritablement bouger les lignes.

En effet, malgré ces résultats approximatifs, les mêmes partenaires n'hésitaient pas un seul instant à renouveler leur confiance à l'APC en lui accordant de nouveaux financements et parfois pour les mêmes réformes<sup>916</sup>.

Sur la participation du Cameroun aux événements internationaux concernant le développement de la fonction publique africaine, après trois années de célébration de la journée y relative au Cameroun depuis 2010, l'on était loin de saisir l'opportunité de cette journée, encore moins, capitaliser ses bénéfices et ses recommandations au profit de l'APC, en dehors des festivités, des discours, des campagnes d'information et de communications à travers les médias, quelques dépliants et table-rondes.

## **2- Des moyens opérationnels utilisés**

Les moyens opérationnels utilisés notamment les ressources humaines pour faire avancer le processus de modernisation de l'APC avec l'appui de la coopération internationale sont aussi dues au non-respect des principes édictés par les partenaires de la coopération. À partir de ces ressources humaines, deux catégories de facteurs ont été identifiées. Les facteurs liés à la qualité des ressources humaines d'une part, et ceux dus au faible niveau d'implication et de collaboration des responsables et agents publics dans le respect des principes édictés par les partenaires internationaux.

a- Les facteurs du non-respect des principes des partenaires internationaux liés à la qualité des ressources humaines

Pour certains observateurs, le premier de ces facteurs décrits par les mentalités collectives, s'est révélé être l'incompétence des agents publics en matière de gestion des projets. Pourtant, à la vérité, le critère de compétence aura été à la base de leur choix pour une gestion de projets dans les règles de l'art et une garantie de bonnes négociations avec les partenaires internationaux. Mais, à l'observation par rapport à ce qui se passait dans plusieurs autres États d'Afrique subsaharienne, cette compétence était devenue subitement peu visible<sup>917</sup>. Comme justificatifs à cela, il était fait état des priorités et des systèmes

---

<sup>916</sup>Les dossiers du MINFI, p. 27.

<sup>917</sup>Nkoti Bahole., *L'Afrique*, p.42.



définis par les donateurs, des difficultés généralement posées par leurs procédures, d'un manque de coordination, du temps excessif requis par les procédures, d'un retard dans les décaissements, du manque d'information et des exigences excédant parfois les capacités des administrations bénéficiaires<sup>918</sup>.

Par ailleurs, la forme de coopération qui avait cours, s'est également révélée peu efficace<sup>919</sup>. Malgré le changement espéré, les partenaires ont eu recours à divers séminaires et missions pour ne pas perdre totalement le contrôle de leurs divers intérêts. Pourtant ces moyens étaient perçus par les agents publics comme de nouvelles opportunités pour signer de nouveaux accords de financement.

b- Les facteurs dus au faible niveau d'implication et de collaboration des responsables et agents publics dans le respect des principes édictés par les partenaires internationaux

Au regard de ce qui précède plus haut, l'absence d'une culture de changement est apparue comme l'un des facteurs majeurs du faible niveau d'implication et de collaboration des agents publics pour implémenter les réformes visées. Car, inspirés par le comportement des trois catégories d'agents publics identifiées au cours de l'évolution de l'APC comme l'a montré le tableau n°12 ci-dessus, l'inertie, les lenteurs persistantes dans le traitement des dossiers et l'exécution des projets liés à cette modernisation, sont autant d'autres facteurs non négligeables.

Même si dans l'application des principes édictés par les partenaires internationaux de la modernisation de l'APC, quelques échos favorables avaient été perçus au regard des résultats obtenus de la gestion des ressources humaines au cours des années 1993, un faible niveau d'implication et de collaboration était toujours noté. Ensuite, à cause des insuffisances de collaboration entre les décideurs et certains hauts responsables, certaines réformes de modernisation évoluaient à deux vitesses. De nombreux problèmes de gestion des financements accordés par les bailleurs de fonds, aggravés par l'insuffisance de ceux-ci, continuaient de se poser dans l'ensemble des administrations publiques du continent. A titre illustratif, cette enveloppe globale qui fut par exemple accordée par 22 pays

---

<sup>918</sup>*Synthèses de la Déclaration*, p.48.

<sup>919</sup>*Ibid.*

développés aux Etats du Sud en 44 ans (1958-2002) et évaluée à 1250 milliards de dollars"<sup>920</sup>.

De plus, du fait de l'état de collaboration et de l'incompréhensible attitude de certains hauts responsables et agents publics, l'appropriation des principes édictés par les occidentaux et la mal-gouvernance s'étaient révélés approximatifs dans les États en conflits permanents comme le Tchad, le Congo, la Centrafrique, l'Angola et le Mozambique contrairement à ceux dont la paix était permanente à l'instar du Cameroun. C'est pourquoi, à cause de tous ces conflits et de la mal-gouvernance, a souligné Alpha Oumar Konaré alors président en exercice de l'UA, les 2/3 des États africains qui s'étaient retrouvés en recul sur le plan économique, ne devraient s'en prendre qu'à eux-mêmes<sup>907</sup>.

À cela s'ajoutaient les détournements des deniers publics décriés de façon récurrente par le président de la République, les divergences de pensée, de croyance et de cultures, les effets de la bureaucratie wébérienne ainsi que certaines dépenses publiques jugées parfois inopportunes du fait de la non-application des principes modernes tels qu'en occident, continuaient d'être un véritable poids pour cette administration.

Face aux insuffisances qu'ont démontré les PAS au cours des années ardentes de 1993 et 2005 dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne et du fait de l'attitude incompréhensible des hauts responsables et de certains agents publics, la prudence et le recours à la logique de rationalisation budgétaire et celle d'assainissement, ont été pour certains observateurs, la seule voie salutaire à travers ces principes édictés par les partenaires internationaux de la modernisation de l'APC. Face également aux diverses mesures conjoncturelles prises, mesures considérées comme les stigmates du système néolibéral, il était difficile pour les acteurs endogènes de les appliquer à la lettre en échange de l'aide internationale<sup>921</sup>.

Aussi, ces partenaires avaient-ils trouvé des expressions aussi nouvelles que la gouvernance, la bonne gouvernance et la gouvernance responsable pour maintenir leurs

---

<sup>920</sup>Alpha Oumar Konaré, président de la Commission de l'UA, discours, ouverture du sommet extraordinaire des Chefs d'Etat et de gouvernement de l'UA sur le thème : "Emploi et lutte contre la pauvreté en Afrique" relatif au financement du NEPAD tenu le 08 septembre 2004 à Ouagadougou. Cf. <http://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/january-2007>.

<sup>921</sup>Parmi ces mesures, on peut citer la réduction des dépenses de l'État accompagnée des coupes drastiques dans les budgets, la réduction des salaires, les déflations et les départs forcés à la retraite, en passant par des mesures structurelles comme la promotion des exportations tous azimuts de matières premières, la suppression des subventions et des barrières douanières, la privatisation "sans fin" de certaines entreprises publiques en difficulté.

exigences en changeant aussi leurs stratégies d'intervention sous le concept de mondialisation aux équations à multiples variables. Au-delà de l'ambiguïté qui caractérisait l'application des principes sus-évoqués dans le cadre de l'aide internationale, il était devenu difficile non seulement de distinguer la politique de l'économie dans un monde où l'idéologie libérale apparaissait comme le paradigme dominant, mais aussi de croire à la sincérité de ces "éléphants blancs"<sup>922</sup> à travers leurs discours éminemment politiques. Par contre, au même moment, l'aide était débloquée au profit des pays qui, manifestement ne remplissaient ni les conditionnalités économiques ni celles politiques ou démocratiques : cas du Pakistan, de l'Argentine et de la Turquie, classés dans le même chapitre que le Cameroun entre 1993 et 2005.

De fait, après le 11 septembre 2001 et le début de la guerre en Afghanistan, le Pakistan s'était vu octroyer une aide sans précédent, toutes les sanctions économiques ayant été levées. Les aides avaient ainsi été débloquées sans prise en compte des critères de bonne gouvernance, par crainte de répercussions sur l'ensemble du système économique mondial ou par souci de ménager la géopolitique établie. Tout cela montrait que les institutions financières internationales, agissant dans les pays en voie de développement n'étaient que des instruments de politique internationale. Ne s'intéressant pas très souvent à l'intérêt des bénéficiaires avant le leur, ces instruments continuaient d'agir dans des logiques politiques dictées par leurs plus gros actionnaires, notamment ceux du G7 et dans une large mesure les pays de l'OCDE.

Pour certains observateurs, face à tous ces clichés, il était difficile de croire à la sincérité de tous ces partenaires internationaux. La bonne gouvernance imposée par les pays occidentaux, apparaissait dès lors comme un facteur d'aggravation de la pauvreté à travers les PAS dont la finalité essentielle était de dégager des liquidités qui permettraient de rembourser les dettes contractées par l'APC pendant les crises économiques et financières, d'où les privatisations, restructurations et concessions engagées et le recours au principe nouveau de partenariat public-privé dès 2006<sup>923</sup>. À cause des mesures de recouvrement des coûts mis en place pour amener les usagers à payer les services et autres prestations publiques qui jadis étaient gratuits, en échange du retrait momentané de l'État, la pauvreté prenait progressivement place, car les plus pauvres se retrouvaient exclus de ces services de base. Cette exclusion aggravée par les privatisations, les concessions ou

---

<sup>922</sup>Ela., *Innovations*, p.15.

<sup>923</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 7629/3918, 2002, p.17.

les restructurations sans fin, fit non seulement augmenter les prix, mais également maintenait toute une frange de la population dans la misère, la pauvreté et l'exclusion sociale. C'est pourquoi, dans la plupart des PVD, entre 1980 et 1990, comme en Amérique latine, les années des PAS ont été considérées comme une décennie perdue en matière de développement. En Afrique du Sud, pays déjà fortement libéralisé, les privatisations dans le secteur de l'eau et les coupes dans les budgets avaient entraîné une augmentation massive des tarifs de l'eau. Ne pouvant plus payer, une grande partie de la population n'avait plus accès à une eau potable, d'où le retour du choléra pourtant éradiqué il y a une dizaine d'années plutôt. Au sein de l'APC, à la même période, le tableau n'était guère différent de celui vécu en Afrique du Sud ou en Amérique latine.

Au cours de la même période, l'attitude des acteurs par rapport à la mise en œuvre des projets de modernisation de l'APC, l'application de la GAR, cinquième principe la Déclaration de Paris de mars 2005 fut remise en question. L'on pouvait ainsi aisément attester avec Berger-Levrault que "personne n'ayant jamais fait don du développement à personne et n'ayant jamais acheté le développement à personne, toute copie qui ne reposait pas sur l'innovation ou l'adaptation aux nouvelles formes de coopération"<sup>924</sup> était vaine. La coopération souhaitée devait s'inspirer de l'originalité culturelle de l'administration que l'on envisageait de transformer : une meilleure façon aussi d'obtenir des hommes le meilleur d'eux-mêmes. C'est pourquoi, l'on pouvait conclure que la théorie des systèmes basés sur les modèles importés n'aura pas été un succès dans le cadre de la modernisation de l'APC avec la coopération internationale. Toute innovation ayant plus ou moins des répercussions sur les dispositifs organisationnels et fonctionnels existant, les pays du sud ne devraient donc plus se laisser enfermés dans des doctrines, des politiques et des théories économiques dominantes actuelles<sup>925</sup>.

Par ailleurs, le "diktat" du FMI et de la BM en faveur des pays riches, souvent décrié, sous le prétexte que seuls ceux-ci avaient réussi à libéraliser complètement leur économie<sup>926</sup>, apparaissaient comme les autres limites de l'application des principes édictés par les partenaires internationaux. Il n'était donc plus difficile, de comprendre l'attitude des bailleurs face aux règles de modernisation qu'ils avaient pourtant fixés eux-mêmes. À l'ONCPB par exemple, malgré la présence des partenaires internationaux, la stratégie de

---

<sup>924</sup>B.-Levrault., *Albert Tévoédjrè : un compagnon d'aventure*, Paris, Mondes en Devenir, 1988, p.273.

<sup>925</sup>Levrault., *Albert*, p.273.

<sup>926</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7629/3918, 2002, p.17.

privatisation n'avait pas permis d'avoir facilement une structure de remplacement, pourtant celle-ci aurait permis de pérenniser le prix minimum de garantie jadis attribué aux producteurs lors de la baisse des cours mondiaux<sup>927</sup>, en dépit des sept vertus de la privatisation<sup>928</sup> présentées par le MINFI et le CTS du MINEPAT. En conséquence, au cours de la mise en œuvre de ces réformes, les quelques aides sporadiques accordées à l'APC avaient plutôt provoqué l'abandon des agriculteurs et les agents publics à leur sort<sup>929</sup>.

### III. LE NON- RESPECT DES PRINCIPES DE GESTION DES FONDS DE COOPERATION

Bien que les appels de fonds des chefs d'État et de Gouvernements africains aient été incessants autour des années 2005 pour juguler la crise économique et financière, de nombreux problèmes de gestion de ces financements relevés sur l'ensemble du continent, n'épargnent guère le Cameroun à cause de l'insuffisance d'appropriation des principes de gestion imposés par les bailleurs. Malgré la paix qui prédominait au Cameroun, contrairement au Tchad, au Congo, à la Centrafrique, à l'Angola ou au Mozambique dominés par les guerres et les conflits inter-ethniques, la gouvernance employée avait entraîné plutôt un recul remarquable au plan économique<sup>918</sup>.

Par ailleurs, "l'absence de transparence, l'extension du temps, l'arrêt des investissements de maintenance et d'abaissement des valeurs des sociétés en question<sup>930</sup>, sont autant de manifestations dues au non-respect par l'APC, des principes de gestion des fonds de coopération. De l'avis de l'opinion publique, "l'esprit de braderie aura primé sur l'absence de patriotisme<sup>931</sup>, d'où les performances négatives enregistrées"<sup>932</sup>. En guise de rappel, si l'enveloppe des subventions accordées à ces sociétés étaient généralement

---

<sup>927</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7629/3918, 2002, p.17.

<sup>928</sup> Il s'agissait de permettre à l'Etat : d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises, de concentrer les ressources disponibles sur les secteurs prioritaires, d'augmenter ses ressources budgétaires, d'accroître la participation du secteur privé dans le financement et la gestion des activités économiques, de mobiliser l'épargne nationale, de favoriser l'acquisition de nouvelles technologies et d'établir un partenariat entre l'État et le secteur privé. Cf. MINFI, Catalogue annuel des faits marquants 2006, Yaoundé, MINEFI, 2006, p.87.

<sup>929</sup> *Ibid.*, p.87.

<sup>930</sup> Conférence académique tenue à l'UCAC le 13 décembre 2001 à Yaoundé, Bekolo Ebé Bruno alors recteur à l'UYII et Ntsama Etienne, ancien ministre des finances et président du conseil d'administration de la CAMAIR présents à cette conférence ont été des acteurs indiqués pour émettre des avis crédibles sur le bilan de ces privatisations.

<sup>931</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7498/3787, 2001, p.3.

<sup>932</sup> *Ibid.*, p.3.

situées annuellement à 150 milliards de Francs CFA<sup>933</sup> à cause d'une navigation due au non-respect des principes de gestion des bailleurs de fonds, les mobiles tendant à privatiser lesdites sociétés étaient donc réels, comme le montre le tableau n°15 ci-dessous.

**Tableau n°15 : Aperçu de l'intérêt à privatiser les sociétés d'Etat au Cameroun**

Objectifs	Stratégies	Résultats attendus
Améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises grâce à la réduction des coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faire des choix judicieux en matière de mobilisation des ressources et d'allocation de celles-ci aux opérations d'investissement, de production et de commercialisation ;</li> <li>-Débarrasser les entreprises des pesanteurs administratives et autres facteurs qui entravent l'atteinte de meilleures performances de celles-ci ;</li> <li>- Réduire les coûts de facteurs des services publics dans les secteurs tels que l'énergie, les télécommunications et les transports.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mise en place d'un processus de décision plus rationnel ;</li> <li>-Assimilation des progrès obtenus dans les domaines de la gestion et de la technologie ;</li> <li>-Avoir une meilleure garantie en matière de création et de préservation d'emplois.</li> </ul>
Accroître les ressources budgétaires au sein de ces entreprises	Tirer profit de l'encaissement du produit de la privatisation d'entreprises ou d'actifs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elargissement de l'assiette fiscale ;</li> <li>-Réduction des transferts budgétaires en faveur du secteur public ou parapublic (subventions, avances)</li> </ul>
Améliorer la gestion de ces entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concentrer ou orienter les ressources disponibles sur des secteurs prioritaires ;</li> <li>-Maîtrise des activités prioritaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mise en place d'infrastructures collectives modernes dans les domaines de l'éducation, la santé publique et la régulation ;</li> <li>- Mise en place d'un dispositif permettant de corriger les dysfonctionnements observés dans l'économie, de créer un environnement propice au développement des affaires et de lutter efficacement contre la pauvreté.</li> </ul>

<sup>933</sup> D'après Tamba Isaac au cours de la conférence académique tenue à l'UCAC à Yaoundé le 12 décembre 2001, *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°7498/3787, 2001, p.3.

Adapter le mode de financement des entreprises à l'environnement social et économique prédominant	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mobilisation des ressources additionnelles permettant d'assurer le financement des investissements ou des besoins en fonds de roulement ; -</li> <li>Maintien de la compétitivité des entreprises ;</li> <li>- Assurance aux acquéreurs privés de moyens leur permettant de pouvoir lever des capitaux nécessaires à travers des mécanismes non accessibles à l'État ;</li> <li>- Accès des entreprises aux ressources technologiques et managériales modernes disponibles sur le marché.</li> </ul>	Mise en place de conditions favorables à l'accroissement de la participation du secteur privé dans le financement et la gestion des activités économiques
Qualité de l'épargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantie d'une meilleure mobilisation de l'épargne nationale ;</li> <li>- Accroissement du rôle participatif des populations, stimulation de l'esprit d'entreprise et acquisition d'une culture financière favorable au développement des marchés de capitaux et à l'épanouissement de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'un cadre réglementaire qui garantisse la protection des intérêts des nationaux ;</li> <li>-Mise en place d'un marché boursier pour une incitation supplémentaire à l'investissement dans l'entreprise.</li> </ul>
Mode de communication et de traitement de l'information économiques et financières	Ouverture de l'entreprise à d'importantes ressources technologiques et managériales en vue de l'amélioration de sa performance et faire mieux face à la concurrence.	-Mise en place d'un cadre qui garantisse la disponibilité des ressources technologiques et managériales, garantes de la compétitivité et de la pérennité de l'entreprise.
Partenariat	Etablissement d'un partenariat gagnant-gagnant entre l'État et le secteur privé.	Mise en place d'un cadre juridique et réglementaire favorable à un partenariat mutuellement bénéfique avec des effets induits très positifs sur l'ensemble des secteurs du développement.

Source : Adaptation de R.D. Mvogo, *Les dossiers du MINFI 2011, Grandes ambitions, l'envol*, Yaoundé, MINFI, 2011, p.82.

Quelles qu'en soient les raisons évoquées pour justifier la liquidation, la privatisation ou la fermeture des sociétés d'État, les problèmes de gestion ont également été à l'origine du mauvais traitement réservé à leurs ex-employés dès 1993, d'où l'insatisfaction sus-évoquée<sup>934</sup>. Le tableau ci-dessous montre en substance que jusqu'en

<sup>934</sup>Cameroon Tribune, Quotidien national, n°8887/5086, 2007, p.15.

2012, la situation de ces ex- employés n'était pas entièrement réglée en termes de paiement des droits sociaux. Au 31 décembre 2009<sup>935</sup>. 10.525 agents répartis attendaient encore de passer à la caisse, y compris la CAMERCo dont les effectifs concernés restaient toujours indéterminés<sup>936</sup>.

**Tableau n°16 : Effectifs approximatifs des ex-employés des sociétés d'État en attente de paiement de leurs droits sociaux en 2009 au Cameroun**

N°	Sociétés d'Etat	Effectif
01	CDC	4718
02	SODECOTON	1780
03	SCDP	1.954
04	CAMTEL	2.017
05	CAMTAINER	56
06	CAMERCo	?
<b>TOTAL</b>		<b>10.525</b>

**Source :** *Les dossiers du MINFI 2011, Grandes ambitions, l'envol*, Yaoundé, MINFI, 2011, p.83.

Pour certains critiques, le non-respect des principes de gestion des fonds de coopération alloués au paiement des droits sociaux visés, se retrouvait masqué par la question des lenteurs des procédures de traitement des dossiers<sup>937</sup>, des problèmes d'identification des intéressés. Bien qu'un effectif de plus de 20.000 personnes furent concernées par un montant global de 6,7 milliards de Francs CFA qu'il fallait débloquent, seuls 1,5 milliards de Francs CFA fut disponible comme première tranche entre 2010 et 2011<sup>938</sup>.

Plus loin, à cause toujours de ce non-respect des principes de gestion des fonds des partenaires de la coopération internationale<sup>939</sup>, il était plusieurs fois décrié le changement de procédures pour les mêmes types d'opérations. Au cours de la mission d'évaluation de la BM au Cameroun avec la BAD du 5 au 13 juillet 2011 déjà évoquée plus haut, d'autres aspects qui entravaient le respect des principes de gestion des ressources financières des

<sup>935</sup> *Les dossiers du MINFI*, p.83.

<sup>936</sup> *Ibid.*, p.83.

<sup>937</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°10454/6655, 2013, p.9.

<sup>938</sup> *Ibid.*

<sup>939</sup> *Ibid.*



bailleurs internationaux avaient également été relevés. L'on parlait cette fois, en dehors de l'absence d'harmonie dans les approches d'évaluation entre les institutions financières engagées dans l'APC, d'une insuffisance de performance dans la gestion desdits fonds. Tout compte fait, cette mission avait donné aux partenaires l'occasion de mieux préciser leurs attentes dans la suite de la réalisation des projets de modernisation visés, même si le volume des activités financées restait toujours en dessous des attentes<sup>940</sup>. Ayant convenu de mettre désormais l'accent dans la maturation et le démarrage assez tôt des projets, le volet lié aux études de faisabilité fût accru y compris la bonne préparation des programmes à exécuter afin de susciter une amélioration des conditions de décaissement auprès des partenaires<sup>941</sup>.

À ce sujet, les avis des acteurs sont partagés. Alors que les bailleurs de fonds eux-mêmes, reconnaissaient que des difficultés persistaient encore dans la satisfaction des conditions de décaissement pour parler d'une gestion efficace des projets de modernisation visés, et soulignaient pour cela le nombre de projets financés par la BM qui avait doublé en passant de 12 à 24 entre 2007 et 2011, constituait une preuve tangible de satisfaction<sup>942</sup>, des agents publics s'étaient opposés à cette analyse. Pour eux, le fait d'abandonner le secteur des réformes de modernisation du fonctionnement et l'organisation de l'APC au profit des autres secteurs d'activités du pays était suffisant pour le justifier.

C'est donc tous ces aspects et attitudes de rejets mutuels qui nous ont poussé à pencher pour l'hypothèse d'une responsabilité partagée entre les acteurs de la modernisation de modernisation par le concours de la coopération internationale. Pour le chercheur, en dehors de la non satisfaction des bailleurs de fonds et des partenaires techniques internationaux de l'environnement de contrôle de la gestion des projets de réformes de modernisation visés, le dispositif d'audits et suivis financiers mis en place en est la raison fondamentale<sup>943</sup>. Une position qui amène à s'interroger sur ce dispositif, question de déceler les limites ou les forces dont les structures compétentes en la matière disposaient, mais qui semblent n'avoir pas suffisamment été mises à profit<sup>944</sup>.

---

<sup>940</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n°10454/6655, 2013, p.9.

<sup>941</sup> D'après une analyse de F. Bambou, journaliste. Cf. *africarenewal*, <http://www.un.org/fr/magazine> du 06 Juillet 2011, consulté le 27 juillet 2013.

<sup>942</sup> Ibid.

<sup>943</sup> Babissakana, 61 ans, DG de *Prescriptor Consulting*, entretien du 06 Aout 2012 à Yaoundé.

<sup>944</sup> Idem.

En effet, d'après les sources, ce dispositif d'audits, de contrôle et de suivi de la gestion financière mis en place par les agents publics avait toujours fonctionné. Il est fondé sur le principe du respect des droits de l'Homme prévus dans la Déclaration y relative selon lequel "la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration"<sup>945</sup>, en plus de la Constitution du 18 janvier 1996 qui précise à l'alinéa 2 de l'article 38, les trois organes de la Cour suprême chargés des missions du contrôle juridictionnel des comptes publics, notamment la Chambre judiciaire, la Chambre administrative et la Chambre des comptes. Sa raison d'être était de consolider la transparence et renforcer l'État de droit au Cameroun par les réformes de l'administration publique et judiciaire, celles visant l'amélioration de la gestion économique et financière, l'implémentation de la décentralisation, et plus de participation des citoyens à la gestion des affaires publiques<sup>946</sup>. Le même dispositif avait également permis de créer une multitude de structures à divers niveaux de l'APC, réparties en quatre catégories pour s'occuper du contrôle externe et des organes de suivi et de surveillance<sup>947</sup>. Par souci d'efficacité, certaines de ces structures assumaient à la fois des fonctions d'audit et de contrôle interne<sup>948</sup>.

Grâce à ce mode de fonctionnement et surtout à la faveur de la diversité sus-observée, ainsi que de l'organisation interne de ces structures dotées de missions de vérification, d'audit, et d'enquête, le peu de satisfaction des résultats en constituait l'exception comme le relevaient souvent les bailleurs de fonds et les partenaires internationaux eux-mêmes. Pourtant, au regard des conclusions de certains rapports qui faisaient état des problèmes de vulnérabilité dans la chaîne de contrôle tant au niveau de

---

<sup>945</sup> *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789*, pp. 1-2.

<sup>946</sup> *Ibid.*, pp. 1-2.

<sup>947</sup> Les structures de contrôle interne comprennent la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale et de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême ; celles de contrôle externe sont constituées par le Contrôle Supérieur de l'État, la Division des Contrôles des Opérations Budgétaires et les Inspections Générales des Départements ministériels, le Contrôle Financier, la Direction de la Comptabilité-Matières, le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière, l'Agence de Régulation des Marchés Publics, la Brigade du MINEPAT, tandis que celles de suivi et de surveillance comme l'Observatoire et les Cellules Ministérielles de Lutte contre la Corruption, le Comité Technique de Suivi des Programmes Economiques (CTS/PE), le Comité Consultatif et de Suivi de la Gestion des Ressources PPTE, l'Institut National de la Statistique (INS). Cf. Rapport de synthèse des travaux du forum d'échange et d'information entre la Chambre des comptes et les dirigeants des Etablissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic, ACBF, Yaoundé, CTS, Archives du MINEPAT, août 2008.

<sup>948</sup> Dacleu Anatole, 55 ans, COA à la retraite, entretien du 05 juillet 2009 à Yaoundé.

l'organisation que du fonctionnement et de la gestion des ressources de ces structures<sup>949</sup>, on donnerait à priori raison aux acteurs internationaux<sup>950</sup>.

Mais, pour certains critiques, partager une telle position était faire preuve d'ignorance des réalités de cette coopération internationale. Ces réalités transparaisaient pourtant dans l'attitude des bailleurs de fonds et des partenaires techniques impliqués dans les réformes de modernisation de l'APC, d'où ces permanences et divergences d'appréciation identifiées dans les résultats desdites réformes et qui brillaient pour la plupart, par un non achèvement dans les délais initialement prévus.

L'analyse des pesanteurs ci-dessus a permis de montrer le non-respect des principes de gestion des fonds de coopération par les acteurs concernés qui aurait mieux accompagné le processus de modernisation de l'APC. Au demeurant, cette question avait plusieurs ramifications dont l'approche systémique du management des organisations modernes a également permis de comprendre les mesures appropriées qui étaient adoptées pour surpasser les limites sus-décrites. D'abord, les ramifications liées aux controverses des partenaires sur les principes d'évaluation des stratégies de financement et de gestion. Ensuite, celles liées à l'absence d'harmonie dans les approches d'évaluation entre les institutions financières nationales ou internationales concernées<sup>951</sup>. Enfin, les ramifications dues à l'absence de maturation dans la préparation et le démarrage des projets et les conditions de décaissement des fonds y afférentes, ainsi que la non satisfaction dans l'environnement de contrôle, d'audits et de suivi de la gestion des fonds de coopération alloués<sup>952</sup>.

Des théories et des principes de management et de gestion modernes ont été préconisés par les experts, mais qui n'étaient pas toujours suffisamment pris en compte pour consolider les projets de réformes de modernisation de cette administration publique au cours de la période indiquée avec l'apport de la coopération internationale, d'où le doute d'une volonté endogène, doublé d'une espèce d'hégémonie des partenaires financiers et techniques internationaux de l'APC qui en découlaient.

---

<sup>949</sup>Rapport du Programme, p.38-43.

<sup>950</sup> Ibid, et Rapport de synthèse, pp. 28-34.

<sup>951</sup> *Les dossiers du MINFI 2011, Grandes ambitions, l'envol*, Yaoundé, MINFI, 2011, p.83.

<sup>952</sup> F. Bambou, journaliste. Cf. *africarenewal*, <http://www.un.org/fr/magazine> du 06 Juillet 2011, consulté le 27 juillet 2013.

#### IV- DES INSUFFISANCES DANS LA PRISE EN COMPTE DES CRITIQUES, DES THEORIES ET DES PRINCIPES DE MANAGEMENT ET DE GESTION

Du fait des résultats mitigés des réformes de modernisation des administrations des PVD malgré l'apport de la coopération internationale, divers aspects ont fait état d'une difficile appropriation des principes organisationnels, fonctionnels et managériaux dits de la modernité, sans véritablement tenir compte des critiques et des plus théories utiles qui étaient pourtant proposés. Plusieurs auteurs se demandaient si cette ambition de modernisation impactait réellement l'APC dans son évolution. Des clichés concernant les insuffisances dans la prise en compte des critiques, des théories plus appropriées et des principes de management adaptés aux réalités locales ont ainsi été relevés.

D'abord à travers *Un Etat réduit ? – A down-sized State ?*<sup>953</sup> en 1994 qui relevait l'étroitesse des liens entre les effectifs et les performances d'une administration publique, mais n'aura pas aidé l'APC à travers l'ISMP et l'ENAM, à résoudre ses problèmes de "sureffectif" entre 1993 à 2005. Ce fut pourtant le cas avec la FPC, partenaire de l'APC. Les difficultés à capitaliser l'expérience canadienne auraient pu être également remontées, grâce à l'ouvrage *Albert Tévoédjrè : un compagnon d'aventure*<sup>971</sup> avec sa théorie de l'impossible solidarité internationale véritable et de lutte contre la sous-modernisation.

Grâce aux efforts déployés par certaines administrations publiques africaines pour sortir de la sous-modernisation, cet ouvrage a montré le large éventail d'expériences dont bénéficiait également l'APC pour mieux gérer et surmonter ses difficultés face aux acteurs de la coopération internationale. C'est pourquoi, A. Samir s'est opposé aux théories réalistes, néolibérales et de la dépendance, assimilait les théories et les principes de management et de gestion prônés par les experts de la modernisation de l'APC, non à un refus de prise en compte, mais plutôt à une forme d'acceptation "naïve" des formes de domination occidentale imposées aux africains<sup>954</sup>, d'où les insuffisances à les intégrer aisément.

---

<sup>953</sup> Bernier (eds.), *Un Etat réduit ?*, p.108.

<sup>954</sup>A. Samir, F. Houtart., *Mondialisation*, pp.15-20.

Ensuite, "La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement"<sup>955</sup>, a permis de clarifier les orientations épistémologiques et fonctionnelles des réformes engagées pour mieux appréhender les effets des déséquilibres de la coopération internationale dans la plupart des administrations publiques des PVD comme l'APC. Au-delà de la mauvaise application de ses cinq grands principes, décriée pour ses effets sur la qualité des résultats des réformes implémentées, cette Déclaration montrait plutôt que, dans leur appui multiforme, les partenaires internationaux privilégiaient toujours certains principes, à l'instar des modes rigoureux de gestion des ressources transférés à l'APC<sup>956</sup>.

Même si l'APC s'est souvent engagée à mieux gérer les aides accordées et à s'appropriier les modèles transférés, des paradigmes administratifs et culturels ont perduré, d'où ces sept ans d'insatisfaction de la GAR et du faible engagement des partenaires par rapport aux réformes qui avaient cours<sup>957</sup>.

Par ailleurs, *Mondialisation des résistances, l'état des luttes en 2002*<sup>958</sup>, en montrant que les alternatives des pays développés pour sortir du système économique néolibéral, étaient considérées comme une dérive, mais imposé quand même aux États à la fin du commerce triangulaire et de la traite négrière au XIX<sup>ème</sup> siècle, suite à leurs balbutiements pour la démocratie moderne, cela n'a nullement dissuadé l'APC. Pour S. Houtart, à cause de l'inadaptation des modèles de modernisation et de structuration proposés, un nouveau type de coopération aurait pu être expérimenté afin d'obtenir des solutions durables en termes de modernité, voire de développement en général<sup>959</sup>. En prenant en compte les récentes recherches économiques et monétaires à l'instar de celles de L. Even sur les forces profondes des échecs du néo-libéralisme économique et financier<sup>960</sup> et ses inégalités matérielles évolutives du monde<sup>961</sup>, les effets de telles recherches pouvaient tout aussi

---

<sup>955</sup>La Déclaration de Paris est le résultat du forum des ministres en charge des finances et des politiques de développement tenu à Paris du 28 février au 02 mars 2005 et dont le thème a porté sur l'efficacité de l'aide au développement.

<sup>956</sup>Ce sont : l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion axée sur les résultats et la responsabilité mutuelle des donateurs et des pays partenaires. Cf. Ngouo., "La Déclaration de Paris", p.1.

<sup>957</sup>Ngouo., "La Déclaration de Paris", Communication, Séminaire international d'évaluation de la déclaration de Paris, Ankara, Turquie, 2008, p. 3.

<sup>958</sup>Houtart., *Mondialisation*, p.125.

<sup>959</sup>*Ibid.*

<sup>960</sup>L. Even. (eds)., *La démocratie économique expliquée en 10 leçons et vue à la lumière de la doctrine sociale de l'Eglise*, Bibliothèque nationale, Rougemont, Canada, 2012, p.9.

<sup>961</sup>Doctrine énoncée pour la première fois par le major et ingénieur américain Clifford Hugh Douglas en 1918 et mise en application pour faire de l'Homme un organisme économique et social pour son

impacter les réformes de modernisation de l'APC, dès lors qu'il était établi que la modernisation était synonyme du développement<sup>962</sup>.

En dépit de certains enseignements sur les Théories des relations internationales de D. Battistella, l'APC, pourtant en situation d'évolution vers la modernisation via la coopération internationale par principe et stratégie, ne semble pas avoir suffisamment tiré profit des principes de l'égalité des acteurs sur une table des négociations, l'intérêt prioritaire de la nation à privilégier, ou encore le sens donné au principe de relations "gagnants-gagnants" appliqué à ses réformes, d'où l'intemporalité de celles-ci. Les effets permanents de la crise économique et financière des années 1993 et 2005, à l'instar des grèves des agents publics observées au fil des années<sup>963</sup> en constituaient également un fait illustratif non négligeable.

De plus, au regard des cinq outils managériaux de gestion<sup>964</sup> des ressources humaines de l'État prônés par *la réforme administrative dans les services publics en Afrique*<sup>965</sup> et son approche systémique conseillée comme une des solutions efficaces à la problématique de la gestion des performances et de conduite du changement au sein de l'APC, celle-ci ne semble pas s'être suffisamment appropriée, en dépit des succès desdits principes ailleurs et la succession des séminaires de Secrétaires généraux organisés jusqu'en 2012 avec l'appui des experts canadiens via l'ISMP.

Par ailleurs, le bilan des réformes se révélant mitigé du fait de l'instabilité du contexte national ou international comme l'a attesté *50 ans de réforme de l'État au Cameroun*.

*Stratégies, bilans et perspectives*<sup>966</sup>, la responsabilité des partenaires bilatéraux et multilatéraux de l'APC et leur contribution à cette modernisation "querellée" dans la perspective de l'émergence du Cameroun de *Comprendre le phénomène de l'émergence*<sup>967</sup> n'apparaissait pas jusque-là comme une des préoccupations des acteurs de la coopération

---

autodestruction par l'ultime satisfaction du service de ses besoins humains, et L. Even. (eds.), *La démocratie*, p.9.

<sup>962</sup>Houtart., *Mondialisation*, p.126.

<sup>963</sup>Battistella., *Théories*, pp.530-532.

<sup>964</sup>Les cinq outils sont : le cadre organique, le MPA, la GPEC, la cartographie des postes et les règles de gestion. Cf. Ngouo., *La réforme*, pp. 85-87.

<sup>965</sup>Abouem à Tchoyi., *50 ans*, 2013, p.13.

<sup>966</sup>*Ibid.*

<sup>967</sup>R. Evola., *Comprendre le phénomène de l'émergence*, Paris, Publibook, 2012, p.28.

de modernisation de l'APC. Pourtant, cette contribution restait capitale en vue de l'atteinte de cet objectif d'émergence qui n'était en réalité qu'une vision requérant une formulation de stratégies déclinées en divers projets bancaables et réalisables par secteur d'activités, dans un temps bien délimité<sup>968</sup>. Grâce au *Document de diagnostic de la Fonction publique camerounaise* actualisé en 2009<sup>969</sup> et son état sur la gestion des ressources humaines et de la réforme administrative dans l'APC, le déploiement des missions de recrutement à elle dévolues, la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, plusieurs dysfonctionnements de cette administration toujours dominée par des conditions de développement et logiques discursifs et des systèmes gagnés par l'événementiel à connotation distractive<sup>970</sup>, se révélaient comme de véritables terreaux de la non prise en compte suffisante des théories et principes de management et de gestion modernes<sup>971</sup> prônés entre temps par les experts endogènes pour une nouvelle dynamique de cette coopération internationale de modernisation de l'APC.

Bien que l'approche organisationnelle fermée<sup>972</sup> présentait des avantages déterminants, par rapport à l'approche systémique d'H. Mintzberg, P. Drucker et L. B. Ngouo, théories favorables à une évolution plus sensible de la coopération internationale de modernisation de l'APC en l'absence de critiques profondes, tel n'est pas également le cas au plan opérationnel. Il en est de même avec *Déontologie et éthique professionnelle du fonctionnaire* et ses nouveaux paradoxes décriés dans l'APC<sup>973</sup> et qui entravaient toujours son processus de modernisation<sup>974</sup>, malgré les solutions pédagogiques que proposait l'ouvrage.

À ceux des observateurs qui estimaient plutôt que les théories et les principes de management et de gestion sus-évoquées étaient suffisamment pris en compte dans l'APC au regard des quelques évolutions observées, comment comprendre que, des problèmes

---

<sup>968</sup>Evola., *Comprendre*, p.29.

<sup>969</sup>*Document de diagnostic de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative*, Yaoundé, MINFOPRA, 2009, pp.13-19.

<sup>970</sup>Evola., *Comprendre*, p.14.

<sup>971</sup>"Note de politique sectorielle de la Fonction Publique", Yaoundé, MINFOPRA, 2010, p.2.

<sup>972</sup>David à Bouem à Tchoyi, décrie ici le type de structuration et du système d'administration en place comme autre cause justificative de l'approche organisationnelle fermée, car cette administration publique est restée focalisée autour des structures et non des fonctions. Cf. *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 10056/6257, 2012, p.10.

<sup>973</sup>Tekam., *Déontologie*, 2013, p. 127.

<sup>974</sup>*Document de diagnostic de la Fonction Publique*, 2009, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, pp.13-19.

managériaux décriés dans "Economie des entreprises"<sup>975</sup> et ses critiques particulièrement acerbes sur les privatisations, les liquidations et restructurations de certaines sociétés d'État et entreprises du secteur public depuis les années 1980, perduraient en même temps ?

Par contre pour d'autres critiques, si tel est toujours le cas, les doigts accusateurs de certains observateurs étaient pointés sur les écoles de formation technique et professionnelle comme l'ENAM et de l'ISMP dont les fruits étaient très souvent les gestionnaires des structures visées, n'auraient certainement pas existé. Car, ces structures créées pour assurer la production et la croissance du pays, étaient devenues au fil des années de véritables "fardeaux du fait des interminables subventions de l'État"<sup>976</sup> malgré les dérives managériales constatées avec l'accompagnement de la coopération internationale. À cause de l'incapacité de ces gestionnaires à contrecarrer la volonté des bailleurs de fonds de réduire à leur plus simple expression les économies de leurs États au moyen des PAS, les insuffisances sus-évoquées dans la prise en compte des théories et principes de management et de gestion prônés par les experts, ont conforté le chercheur dans son hypothèse de volonté dubitative à moderniser efficacement l'APC. Celle-ci a davantage été renforcée par les profondes divergences d'appréciations des résultats des réformes analysées ci-dessous.

#### **V- DES PROFONDES DIVERGENCES D'APPRECIATIONS DES RESULTATS ATTEINTS AU TERME DE PLUSIEURS DECENNIES DE COOPERATION INTERNATIONALE**

Bien que certains résultats aient été atteints dans le cadre de cette coopération internationale de modernisation, ceux-ci ont parfois été plus ou moins réalisés à cause des divergences d'appréciations des usagers et de certains agents publics eux-mêmes, en dépit des exceptions également soulignées. Au-delà des réactions controversées de certains partenaires influents de cette coopération à l'instar de l'UE, "chef de fil" des réformes sur la modernisation des finances publiques au Cameroun, les programmes d'amélioration du fonctionnement et des performances des services judiciaires et pénitentiaires, la formation et le renforcement des capacités du MINJUSTICE, à travers

---

<sup>975</sup> Assiga Ateba., *Economie*, p.47.

<sup>976</sup> *Ibid.*, p.48.



un plan gouvernemental de trois ans (2007 à 2010) : le PACDET<sup>977</sup>, des éléments de permanences et de ruptures y ont aussi été décelés. Ces divergences portaient sur un triple plan, à savoir stratégique, organisationnel et fonctionnel et managérial<sup>978</sup>.

### **1- Au plan stratégique**

La stratégie renvoie ici au système administratif et au mode de fonctionnement des services publics mis en place afin de pouvoir bénéficier des avantages offerts par la coopération internationale dans le cadre de la modernisation de l'APC. À l'analyse du premier système administratif centralisé et bureaucratique de l'APC hérité de la triple colonisation allemande, française et britannique, leurs effets sur les résultats et l'évolution de cette coopération ne sont pas passés inaperçus<sup>979</sup>. À priori, cette stratégie visait à rendre plus efficaces, les structures en charge de la gestion et de l'accompagnement des réformes de modernisation de l'APC. Pour mieux la concrétiser, le premier système de fonctionnement fut centralisé et essentiellement bureaucratique. Il s'appuyait sur le libéralisme planifié et le développement auto-centré, et tirait sa force et sa longévité sur "un certain nombre d'appareils et d'outils de management et de gestion coercitifs : le "système Ahidjo ", seul moyen pour garantir le respect des valeurs d'éthiques et de déontologie administratives au sein de la jeune administration<sup>980</sup>, et pouvoir réaliser ses projets de modernisation.

Beaucoup de chercheurs ont vu en cette stratégie, une volonté de renforcer le pouvoir hégémonique<sup>981</sup> du levier administratif sur les autres leviers de développement du pays. De la sorte, l'administration publique apparaissait indubitablement comme le bras séculier du processus de modernisation, un appareil de prédilection de suivi et de régulation de l'Etat<sup>982</sup>. Ainsi, aux premières heures de la coopération de modernisation de l'APC<sup>983</sup>, plusieurs textes réorganisant le fonctionnement de ses services sont signés. Mais

---

<sup>977</sup>Rapport de synthèse final sur l'évaluation de la coopération de l'Union européenne avec la République du Cameroun, Volume 1 Mars 2014, pp. 15-23.

<sup>978</sup>*Ibid.*, pp. 15-23.

<sup>979</sup>Adamou Ndam Njoya., *Le Cameroun dans les relations internationales*, Paris, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 1976, p. 9.

<sup>980</sup>D. Oyono., *Un parcours : essai sur le Renouveau camerounais*, Yaoundé, Saint-Paul, 1996, p.52.

<sup>981</sup>*Ibid.*

<sup>982</sup>*Ibid.*

<sup>983</sup>*Ibid.*, pp.120-122.

pour ce qui est de leur application et des effets escomptés, des mobiles de désespoir ont tôt fait de déchanter.

Par la suite, l'institution du poste de Premier ministre au sein de l'exécutif camerounais pour, entre autres, coordonner la mise en œuvre des réformes de modernisation de l'APC s'est également révélé comme une autre source de divergences. Malgré cette réforme, le décret du 16 avril 1957 portant statut de l'État sous-tutelle n'avait été ni abrogé<sup>984</sup> ni révisé, et en même temps le Secrétariat général de la Présidence de la République était maintenu. La coordination du travail gouvernemental se faisant désormais en même temps à la Présidence de la République à travers son Secrétariat général et dans les services du Premier Ministre sous l'égide de ce dernier<sup>985</sup>, appuyé également par son Secrétaire Général avec rang de ministre, des critiques ont fait allusion à un bicéphalisme. À cause des lourdeurs et des chevauchements qui découlaient d'un tel dysfonctionnement, l'impression d'une "administration publique à deux vitesses"<sup>986</sup> avait aussitôt gagné l'opinion, plombant sensiblement le dispositif stratégique de mise en œuvre et de management des réformes de modernisation de l'APC<sup>987</sup>.

Notons qu'à propos, des observateurs avaient pourtant été favorables à ce poste de Premier ministre réinstauré le 29 juin 1979 conformément à la pratique en France. Ce poste contribuait effectivement à travers l'administration indirecte ou la déconcentration qu'il sous-tendait, à une gestion partagée du pouvoir exécutif qui jusque-là, était entre les seules mains du Président de la République<sup>988</sup>. Mais dans la pratique, d'autres observateurs et constituants ont continué de relever que le nouveau poste de Premier Ministre, dans le contexte d'un pays à l'indépendance encore fragile, n'avait de pouvoir que de nom. Pour ceux-ci, bien que la culture d'administration indirecte, un des legs coloniaux, ne fut pas l'apanage de l'ensemble du territoire, ses effets positivement interprétés au Cameroun occidental sous administration britannique, n'étaient-ils pas suffisants pour sa généralisation et adoption comme système unique de gestion de l'APC au lendemain de l'indépendance, s'interrogeaient-ils.

---

<sup>984</sup>Oyono., *Un parcours*, p.52.

<sup>985</sup>*Ibid.*, p.121.

<sup>986</sup>*Ibid.*, p.123.

<sup>987</sup>Rapport du séminaire, pp.4-9, consulté le 23 avril 2014 à Yaoundé.

<sup>988</sup>Cette réforme portait essentiellement sur la restructuration du pouvoir exécutif.

Cependant, pour le chercheur, l'institution du poste de Premier Ministre est un principe et un fait modernes de gestion et d'administration pour le développement d'un pays. Le réduire à un simple rôle d'animation, de coordination et de contrôle de l'activité gouvernementale, contrairement à la Grande-Bretagne où tous les pouvoirs décisionnels au plus haut sommet de l'Etat<sup>989</sup> étaient entre les mains du Premier Ministre, bien que ce fut en régime parlementaire, ne relève pas du hasard. Sa pertinence se trouvait essentiellement dans le style de management et dans la consistance de l'efficacité que l'on y mettait et dont devait faire montre l'occupant du poste pour mieux faire avancer les réformes de modernisation de l'APC. Dans cette perspective, sans avoir recours à l'appui des partenaires de la coopération internationale, en réinstituant par voie d'ordonnance ce poste en 1979, le constituant y voyait en la personne de Premier Ministre, un manager et un facilitateur incontournable de l'action gouvernementale aux côtés du Président de la République.

Dans le secteur agro-pastoral avec le MINADER, l'obsolescence des textes organisant ses activités à l'instar de la loi semencière et celle relative à la protection phytosanitaire au Cameroun, était perçue comme une des autres insuffisances majeures du processus de modernisation. En même temps, d'autres observateurs trouvaient normaux lesdits textes, en dépit des dysfonctionnements et des insuffisances relevées par exemple dans la formation des vulgarisateurs et le sous-effectif en personnels ainsi que des insuffisances en ressources matérielles pour conduire régulièrement des inspections auprès des agriculteurs<sup>990</sup>. Bien que la loi sur les semences stipulât que les semences devaient être certifiées avant leur mise en terre et la loi sur la protection phytosanitaire interdisait l'application des produits phytosanitaires deux semaines avant la récolte, des réalités sur le terrain montraient le contraire<sup>991</sup>.

## **2- Au plan organisationnel et fonctionnel**

En dépit des approches organisationnelles et fonctionnelles extraverties, les réformes de modernisation de l'APC ont été conduites, malgré l'absence d'unanimité dans l'appréciation des résultats. Ceci peut être prouvé à deux niveaux. D'abord à l'aide des réformes menées sous l'influence des approches sus-évoquées, ensuite à travers les

---

<sup>989</sup>Mbarga., *Les institutions*, pp.120-122.

<sup>990</sup>Rapport diagnostic portant sur la collecte des données en vue de l'élaboration du MPA du MINADER, Yaoundé, consulté le 25 avril 2014 au MINFOPRA à Yaoundé.

<sup>991</sup>Kouoh Samuel, 57 ans, ex-technicien de la recherche à l'ISH, entretien du 25 avril 2014 à Yaoundé.

critiques sur l'efficacité des structures de gestion et d'accompagnement des réformes visées, ainsi que celle liées au management des performances des services publics<sup>992</sup>.

a- À propos des réformes menées sous l'influence d'approches organisationnelles et fonctionnelles extraverties

La réalisation des premières réformes de modernisation de l'APC, n'a été possible, dans une certaine mesure qu'avec le concours de l'IESTO et de l'ESSEC dès 1980 et de l'ISMP à partir de 1996. Ces deux institutions techniques et professionnelles françaises intervenant dans le cadre de la coopération Cameroun-Canada<sup>993</sup>, ont permis de former les tous premiers experts camerounais en organisation et méthodes. Malgré l'absence de chronogramme, les enseignements de l'IESTO ambitionnaient simplifier les procédures de traitement des dossiers et veiller à la cohérence dans la présentation et la rédaction des actes administratifs. Mais à l'analyse, cette méthode de travail n'avaient pas pris en considération le niveau d'évolution de cette administration publique et ses réalités sociales, culturelles et environnementales. Pis encore, les mêmes programmes ne faisaient pas l'unanimité au niveau des apprenants<sup>994</sup>.

D'après les premiers organisateurs, la méthode de travail transmise par l'IESTO avait certes eu l'avantage d'établir l'harmonisation des actes, mais sans tenir compte des spécificités de chaque administration. À cause de la difficulté à ne pouvoir, non seulement identifier clairement toutes les chaînes de traitement interne des dossiers dans ces administrations du fait des lourdeurs de la bureaucratie ambiante et de la forte centralisation de celle-ci, il était difficile d'étendre la nouvelle réforme à toute l'Administration, en dépit du sous-effectif des experts sollicités, par conséquent, la meilleure qualité des résultats n'était plus une garantie<sup>995</sup>.

Pour les défenseurs de cette première approche, en dépit des difficultés rencontrées et des résultats difficilement perceptibles au fil du temps, l'apport de l'IESTO aura tout de même été capital dans l'évolution de l'APC. Ce sont les outils d'organisation de ce partenaire technique qui, pendant longtemps, continuaient pourtant de faire la fierté de l'APF à travers le SCOM et ses diverses transformations connues. Ces transformations

---

<sup>992</sup>Rapport du séminaire de formation initiale, pp.4-9, consulté le 23 avril 2014 au MINFOPRA à Yaoundé.

<sup>993</sup>Lobé Yanga Martin, 63 ans, C.O.A à la retraite, entretien des 27 et 28 mars 2012 à Yaoundé.

<sup>994</sup>Idem.

<sup>995</sup>Idem.

sont également intervenues dans l'APC de manière progressive<sup>996</sup>. Cependant, le camp opposé reconnaissait que la réforme était une belle initiative en soit, mais ses principes relevaient de l'administration privée, avec des paramètres et paradigmes propres à un type d'environnement essentiellement de production<sup>997</sup>.

Trois principales divergences ont ainsi pu être relevées. Les divergences dues aux attermolements et aux moments de mésententes entre les acteurs, caractérisées par un déploiement parfois en rangs dispersés sur le terrain en plus de leur faible effectif. Ensuite, les divergences dues aux problèmes de communication et d'information et celles liées au nombre et à la pertinence des projets de réformes mises en œuvre<sup>998</sup>. À ce sujet, le premier niveau d'opposition a concerné d'une part l'écart entre le petit nombre de réformes adoptées et mises en œuvre et leur impertinence par rapport au niveau des cadres formés. Aussi, pour certains, les résultats des réformes impulsées par la première vague d'organiseurs formés à l'IESTO étaient plutôt à féliciter à cause de leur faible effectif et au difficile contexte<sup>999</sup> de concentration ou de centralisation de la gestion de l'Administration et des fonds publics qui prédominait. Le deuxième niveau de divergences a quant à lui révélé le contraire pour deux raisons :

- les effectifs sans cesse croissants de l'APC qui rendaient davantage complexe la modernisation en dépit de l'apport de la coopération internationale ;
- la confrontation du dynamisme observé dans l'organisation et le fonctionnement des structures administratives, à l'adoption de l'approche systémique managériale malgré la persistance des limites et des griefs soulevés par les acteurs<sup>1000</sup>.

En un mot, l'on note que les divergences sus-évoquées ont été renforcées du fait de l'extraversion des approches organisationnelles et fonctionnelles, d'où leur difficile appropriation et implémentation dans l'APC. Dans tout cela, le poids des partenaires de la coopération technique et professionnelle de l'APF n'est pas à négliger. Autour des années 2003, ni les organisateurs issus de l'IESTO, ni les seconds formés à l'ESSEC en France n'avaient pu atteindre tous les objectifs de la simplification des procédures et de l'harmonisation des actes administratifs au sein de l'APC. Il fallait également intégrer la

---

<sup>996</sup>D'après Fuda Atangana Christophe (de regrettée mémoire), 82 ans, entretien des 04 et 7 avril 2011 à Yaoundé.

<sup>997</sup>Fuda Atangana Christophe (de regrettée mémoire), 82 ans, entretien des 04 et 7 avril 2011 à Yaoundé.

<sup>998</sup>Lobé Yanga Martin, 63 ans, entretiens des 27 et 28 mars 2012 à Yaoundé.

<sup>999</sup>Idem.

<sup>1000</sup>Idem.

problématique des compétences à transférer, les ressources à utiliser en dehors du contexte de centralisation et de bureaucratie qui ne furent pas des moindres.

Toutes ces insuffisances poussèrent donc les décideurs à adopter une nouvelle approche : l'approche systémique du management des réformes<sup>1001</sup>. La question de l'incompréhension entre les deux courants d'organiseurs était donc graduellement réglée. Face à la coopération internationale, les questions de modernisation étaient dès lors abordées avec plus d'attention, une plus grande minutie dans les stratégies élaborées et une implication plus considérable de tous les acteurs. D'après L. B. Ngouo, l'un des promoteurs de cette approche au sein de l'APC, un nouveau type de coopération devant concourir dès 2003, à l'émergence des nouveaux spécialistes du management et aux véritables précurseurs de la modernisation de l'APC<sup>1002</sup>, à travers une plus grande efficacité de ses structures de gestion et d'accompagnement de ses réformes<sup>1003</sup>.

b- De l'efficacité des structures de gestion et d'accompagnement des réformes de modernisation de l'APC par la coopération internationale

Les critiques sur l'efficacité des structures de gestion et d'accompagnement des réformes de modernisation de l'APC avec l'appui de la coopération internationale s'appuyaient sur les performances atteintes par lesdites réformes. Ce sont elles qui étaient également à l'origine des divergences notées aussi bien dans l'opinion qu'au niveau des usagers que des agents publics eux-mêmes. Ces divergences quant à elles tournaient autour d'un souci essentiel manifesté au départ par l'État, à savoir, résoudre les problèmes de l'efficacité des structures administratives sous le regard "inconscient" ou "complice" des partenaires internationaux. Trois des problèmes ci-dessous cités peuvent constituer des preuves tangibles :

- les manifestations du système administratif du premier régime politique plus connu sous le cliché de "système Ahidjo" ;
- la question du positionnement stratégique du SPRA et du CONSUPE ;
- les permanences managériales, sociales, relationnelles et environnementales<sup>1004</sup>.

<sup>1001</sup>Ngouo., *Actes de la recherche en Management public*, volume 1, numéro spécial, 2010, ISMP, Yaoundé, Saint-Paul, 2010, pp.123-130.

<sup>1002</sup>Ses premières réflexions au plan endogènes faites par Ngouo., *Actes de la recherche*, Il y montre également que l'amélioration des performances d'une administration publique comme l'APC n'est possible qu'à travers des stratégies de bonne gouvernance et d'une approche systémique d'élaboration d'un plan stratégique éthique d'un service public au Cameroun.

<sup>1003</sup>Ngouo., *Actes de la recherche*, pp. 123-130.

<sup>1004</sup>*Ibid*, pp.124-127.

D'après les premiers observateurs, l'un des principaux problèmes décrits au cours de la première génération de réformes fut la division de la société camerounaise en deux classes : "l'élite sociale constituée d'administrateurs et, la masse populaire, des usagers placés en position de sujets, une discrimination qui se prolongeait dans les services publics"<sup>1005</sup>. Aussi, en s'appuyant uniquement sur les méthodes d'organisation et de fonctionnement administratif en vigueur jusque-là, quelle que soit la nature des îlots de performances enregistrés et l'ampleur des effets que cette division avait causés en 2012, penser que le premier système d'administration sus-évoqué était plus négatif que le second qui l'avait suivi, a paru difficile à accepter<sup>1006</sup>.

S'appuyant sur les avantages de la politique sociale qui était menée au cours de cette période, les seconds observateurs, n'y voyaient pas l'influence directe du système d'administration "autoritaire" comme d'autres le jugeaient, car pour ces derniers, les structures de gestion et d'accompagnement des réformes de coopération de la modernisation de l'APC étaient efficaces<sup>1007</sup>. Aussi, n'hésitaient-ils pas à remettre en question le deuxième système d'administration fortement influencé par des politiques antinatalistes et la suppression des privilèges sociaux de certaines catégories d'agents publics tels que l'accès au logement social sous le prétexte d'un contexte économique et financier défavorable<sup>1008</sup>.

En réalité, sur cette question de crédibilité du deuxième système d'administration en matière d'organisation et de fonctionnement de l'administration, des observations ont fait état d'une politique sociale de gestion des agents publics plus élargie et accessible par exemple à la SIC<sup>1009</sup> et au CFC<sup>1010</sup>. En accordant des prêts fonciers aux taux d'intérêt allant jusqu'à 21% et en payant les salaires aux agents publics contrairement à sa vocation, il était indéniable de croire que le CFC a pendant longtemps plus opéré comme une banque commerciale qu'une structure bancaire à vocation sociale. Cependant, pour le chercheur,

---

<sup>1005</sup>Oyono., *Un parcours*, p.52.

<sup>1006</sup>Lobé Yanga Martin, 63 ans, entretiens des 27 et 28 mars 2012 à Yaoundé.

<sup>1007</sup>Idem.

<sup>1008</sup>Idem.

<sup>1009</sup>Créée le 18 juillet 1952, la SIC fait partie des sociétés anonymes et des entreprises du secteur public. Elle connaît ses premières réformes en 1978 qui en ont fait l'un des piliers de la politique gouvernementale en matière d'habitat au Cameroun.

<sup>1010</sup>Quant au CFC, il est créé le 13 mai 1977 par décret présidentiel pour répondre à l'accroissement des besoins en logements à caractère social au Cameroun qui était de l'ordre de 10% l'an, grâce aux bénéfices tirés des 7% de la croissance économique du pays au cours de ces années. Cf. du CFC consulté le 08 octobre 2012.

face aux permanences sociales relevées et décriées du fait de cette pratique, comment a-t-on pu admettre que la réforme entamée par le premier système d'administration et dont le souci était d'améliorer l'habitat des agents publics en début de carrière fut un succès ?

Par contre avec le SPRA, l'efficacité sus-évoquée avait également été discutée. Pour certains, bien que les prérogatives de coopération internationale fussent logées au SPRA, celles-ci étaient diluées à cause de son positionnement stratégique, d'où son inefficacité à accélérer de manière plus sensible le processus de modernisation de l'APC<sup>1011</sup>. Pareil pour le CONSUPE dont l'impact était toujours attendu dans la croisade contre les détournements des deniers publics et des fautes de gestion, ainsi que dans ses missions d'assainissement des mœurs en matière de discipline budgétaire, comptable et de gestion publique. Faute d'une large marge de manœuvre dans ses prérogatives limitées uniquement à constater et à évaluer les fautes de gestion ou les cas de détournement des deniers publics, son efficacité était aussitôt remise en question. Au regard des conclusions et sanction de cet organe, prononcées à l'encontre de certains agents publics interpellés mais qui n'étaient nullement inquiétés plusieurs années plus tard<sup>1012</sup>, ces critiques étaient évidents.

Le SPRA depuis sa création, n'ayant pas suffisamment eu d'autorité sur les administrations, ne pouvait qu'être prédestiné à ces dysfonctionnements diversement appréciés dans l'opinion<sup>1013</sup>. La transversalité de ses missions contribuait quant à elle au renforcement des permanences structurelles en matière de coordination, de contrôle et d'évaluation des réformes de modernisation mises en œuvre. Bien que son responsable eût rang de Secrétaire Général<sup>1014</sup>, ce dernier avait toujours du mal à imposer ses vues à l'extérieur et dont le moindre des vis-à-vis avait rang de Directeur général ou celui du ministre<sup>1015</sup>. Pourtant dans l'APF ou l'APC, ce type de structures s'était toujours positionné en marge de toutes les administrations avec pouvoir d'auto-saisine ou

---

<sup>1011</sup> E. Oum., *Communication*, ancien secrétaire permanent à la réforme administrative à la retraite, "Séminaire sur le PINORAC", tenu à Yaoundé du 18 au 21 décembre 2012.

<sup>1012</sup> Mendouga Théophile (de regretté mémoire), 73 ans, entretiens des 07, 08 et 10 mars 1999 à Batschenga et Mfourifioum Aliou, 50 ans, entretien du 28 mars 2012 à Yaoundé.

<sup>1013</sup> E. Oum., ancien secrétaire permanent à la réforme administrative à la retraite, séminaire sur le PINORAC, 18 au 21 décembre 2012 à Yaoundé.

<sup>1014</sup> A.C. Tang Essomba., "La fonction de Secrétaire Général et la bonne gouvernance des Services publics au Cameroun", Amama, (eds)., *20 propos*, pp.65-84.

<sup>1015</sup> *Ibid.*, pp.65-84.



d'initiative dans la prise de décisions, à défaut d'être logé au sommet stratégique de l'organigramme des structures étatiques<sup>1016</sup>.

Pour le chercheur, conformément à d'autres opinions, même si le positionnement stratégique ne pouvait à lui seul justifier l'inefficacité de ces structures, cette question n'aura pas suffisamment bénéficié de l'appui des partenaires de la coopération internationale<sup>1017</sup>. D'autres insuffisances ont dû être relevées. Pour le SPRA, ces dysfonctionnements s'exprimaient en termes d'accueil, de reports ou de retards récurrents dans le démarrage des chantiers des réformes de modernisation de l'APC, d'indisponibilité des personnels affectés et parfois des fonds alloués à leur exécution, de manque de respect dû aux experts organisationnels du SPRA<sup>1018</sup>, ont été perçus comme quelques-uns des facteurs qui ont nourris la pensée de la première approche de ces critiques<sup>1019</sup>. Mais pour le CONSUPE, ses dysfonctionnements concernaient plus ses auditeurs. Mal traités ou encadrés dans l'exercice de leurs fonctions, certains d'entre eux se voyaient souvent exposés à la corruption<sup>1020</sup>.

À la Chambre des Comptes, son inefficacité s'était également révélée irréfutable en matière de gestion des établissements et des entreprises du secteur public et parapublic impulsée par l'APC. Si tel n'était pas le cas, des observateurs se demandaient pourquoi la tenue des foras comme celui du 20 au 31 août 2008 à Yaoundé qui avait pourtant vu la participation de tous les magistrats de la Chambre des Comptes aux côtés des 05 hauts responsables du MINFI et 135 Directeurs Généraux<sup>1021</sup> des établissements publics et entreprises du secteur public et parapublic de l'APC qui y prenaient part, si son objectif principal n'était pas de sensibiliser les concernés sur leur responsabilité et les modes de gestion administrative et financière attendus d'eux ?

Au nombre des difficultés qui sous-tendaient la tenue d'un tel forum, sept d'entre elles avaient effectivement été identifiées comme des problématiques fondamentales au tour de la pertinence d'une Chambre des Comptes pour l'APC comme ailleurs, à cause de

---

<sup>1016</sup> Evehe S. J. A., 65 ans, ancien secrétaire permanent à la réforme administrative à la retraite, séminaire de renforcement des capacités des cadres techniques du SPRA, 1<sup>er</sup> au 15 mai 2010 à Yaoundé.

<sup>1017</sup> D'après Atangana Fuda Christophe, (de regretté mémoire), 82 ans, entretiens des 04 et 07 avril 2011 à Yaoundé.

<sup>1018</sup> Idem.

<sup>1019</sup> Idem.

<sup>1020</sup> E. Oum., Communication, ancien secrétaire permanent à la réforme administrative à la retraite, "Séminaire sur le PINORAC", tenu à Yaoundé du 18 au 21 décembre 2012.

<sup>1021</sup> Rapport de synthèse, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, p. 25.

ce principe universel qui exige à tout gestionnaire des deniers publics à rendre compte<sup>1022</sup>, en dehors de la Déclaration de Paris de 2005 sur la GAR qui prescrivait la modernisation de la gestion des finances publiques et des ressources de l'État.

Mais, au terme de la loi du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême du Cameroun, opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, celle-ci ne contrôlait pas directement la gestion des ordonnateurs comme le CONSUPE. Le compte étant par excellence le meilleur moyen de suivi d'une gestion et un contrôle efficace des comptes conduisant inéluctablement à la meilleure discipline des gestionnaires<sup>1023</sup>, les missions de cette Chambre furent accrues dans la loi du 29 décembre 2006 afin de lui donner compétence sur les avis sur les projets de loi de règlement présentés au Parlement. De ce fait, elle devenait à l'image de ce qui était pratiqué par l'APF, non seulement une structure de contrôle et de jugement, mais aussi un organe consultatif d'appui à l'exécutif et au parlement, ainsi que de promotion de la bonne gouvernance<sup>1024</sup>.

C'est à la faveur de cette évolution structurelle que dans l'examen des dossiers dont elle était saisie et lors de ses descentes dans les structures étatiques, le non-respect de la nature des avantages dus aux agents publics et des taux prévus par la réglementation en vigueur a été constaté. Pourtant, en dehors des indemnités et des avantages prévus, à savoir l'indemnité de session, le salaire des directeurs généraux et leurs adjoints, l'allocation mensuelle des Présidents de Conseils d'Administration, le décret n°87/1141 du 20 août 1987 fixait également la rémunération et les avantages des personnels desdites sociétés d'État, des établissements publics et d'économie mixte<sup>1025</sup>. L'article 4 dudit décret stipulait par exemple "qu'il est alloué aux directeurs généraux et assimilés des entreprises visées aux articles 1<sup>er</sup> et 2, ainsi qu'à leurs adjoints, une rémunération mensuelle, comprenant un salaire de base, une indemnité de responsabilité et une indemnité de représentation"<sup>1026</sup>. En dehors de ces cas spécifiques, les magistrats et les experts de la Chambre des Comptes ont pu déceler d'autres avantages non moins importants servis à ces responsables. Face à cette réalité, il était dès lors possible de mieux comprendre

---

<sup>1022</sup>Rapport de synthèse, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, p. 25.

<sup>1023</sup>Ibid.

<sup>1024</sup>Ibid., p.24.

<sup>1025</sup>Loi n°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des sociétés d'économie mixte.

<sup>1026</sup>Rapport de synthèse, p.25.

pourquoi cette attitude "d'aristocrate administratif" et non de gestionnaire que certains de ces responsables affichaient<sup>1027</sup>. Bien qu'elles aient eu des difficultés de trésorerie pour couvrir toutes les autres charges de fonctionnement, malgré les subventions de l'État dont elles continuaient de bénéficier, les rémunérations mensuelles étaient toujours servies<sup>1028</sup>, en plus d'autres avantages comme l'accès gratuit au gaz domestique et au téléphone servis à tout le personnel. Quid du cumul des frais de représentation intégrés au salaire et de l'indemnité pour travaux spéciaux étendus aux directeurs et à leurs adjoints<sup>1029</sup>.

En y ajoutant les indemnités relatives aux heures supplémentaires accordées à ces mêmes responsables qui, pourtant, bénéficiaient déjà d'une indemnité de sujétion, d'une dotation mensuelle en carburant et pour le téléphone, des gratifications accordées aux administrateurs, d'une indemnité pour session de travail servie en même temps qu'aux administrateurs, ainsi que des perdiems, le mutisme des partenaires de la coopération internationale n'aura laissé aucun observateur indifférent. Situation quelque peu contraire aux principes du management moderne, et au-delà des autres avantages non réglementaires qui étaient régulièrement signalés, nos informateurs se demandaient si les cumuls sus-évoqués étaient réellement adossés sur les performances desdites entreprises. Comme avantages non réglementaires, il était relevé le cas des indemnités journalières servies comme frais de missions, des taux de mission éparses, des signataires des ordres de mission ainsi que des visas sur feuilles de déplacement très souvent arbitraires, variant d'une structure à l'autre, notamment aux taux oscillants entre 40 et 180.000 frs CFA à l'intérieur du pays et 80 à 300.000 frs CFA à l'extérieur<sup>1030</sup>.

De manière générale, tous ces avantages s'étant avérés exorbitants au regard du difficile contexte que traversaient ces entreprises entre 1993 et 2005<sup>1031</sup>, remettre en question l'efficacité et la contribution réelle de celles-ci au développement réel du pays, serait faire preuve d'un manque d'honnêteté intellectuelle. Face à la persistance des griefs, les mêmes observateurs se demandaient s'il n'y avait pas lieu d'actualiser les lois et règlements qui régissaient ces structures<sup>1032</sup>. En dépit des suggestions faites, le pas de

---

<sup>1027</sup>Rapport de synthèse, p.25.

<sup>1028</sup>Ibid.

<sup>1029</sup>Ibid., p.26.

<sup>1030</sup>Ibid.

<sup>1031</sup>Ibid., p.25.

<sup>1032</sup>Kouo Laurent, 53 ans, président du CTS-PPTE, MINFI, entretien du 15 mai 2009 à Yaoundé.

l'excellence n'était toujours pas franchi<sup>1033</sup>. Même si certains critiques ne voyaient pas les choses de la même façon et souhaitaient d'ailleurs que cette situation demeure, pour le chercheur, maintenir les indemnités et autres avantages servis aux responsables des sociétés d'État au Cameroun en situation de crise, n'était pas une bonne stratégie. Car, celle-ci n'aura pas permis de mettre un terme à la saignée financière qui les caractérisait, encore moins aux détournements des deniers publics qui y avaient toujours cours.

Par conséquent, la suppression pure et simple des avantages et indemnités superflus de plusieurs agents publics apparaissait comme la solution idoine, vu les gains financiers importants qui en découlaient, d'où la pertinence des opérations d'assainissement du fichier des personnels de l'État et de la solde régulièrement organisées par l'APC<sup>1034</sup>. Ainsi, par rapport aux objectifs de développement et de modernisation poursuivis à travers certains programmes en cours<sup>1035</sup>, malgré la pertinence et la sensibilité de ses missions, les difficultés de la Chambre des Comptes<sup>1036</sup> étaient assez suffisantes pour justifier l'hypothèse de son inefficacité.

Pour ce qui est du retard observé dans la l'application de la loi sur les tribunaux régionaux des comptes jusqu'en 2008, notamment celle n°2006/017 du 29 décembre 2006, qui prévoyait en effet l'extension de la compétence desdits tribunaux au contrôle et au jugement sur les comptes des CTD de leurs ressorts, ainsi que sur ceux des autres établissements publics<sup>1037</sup>. En dehors du non-respect par les conseils d'administration et les directeurs généraux des sociétés d'État publiques et parapubliques, des dispositions légales et réglementaires<sup>1038</sup> en matière de rémunération et avantages à leur servis, due à la non application de la loi sus-citée et des attentes des partenaires internationaux de la modernisation de l'APC à travers leurs principes modernes de management, ainsi qu'à

---

<sup>1033</sup>Parmi ces suggestions, deux ont marqué l'attention de l'opinion : la réduction dans une large mesure, des manœuvres que c'étaient auto-octroyés les responsables de ces sociétés d'Etat et auxquels les textes en vigueur accordaient déjà d'énormes avantages, en plus des cumuls de fonctions dont certains ont continué de bénéficier dans la longue durée en dépit de leurs nouvelles responsabilités à la tête de ces sociétés. Et, la réduction à sa plus simple expression de la manœuvre de ces mêmes responsables dans l'octroi de leurs avantages et indemnités. Cf. Rapport de synthèse, p.2.

<sup>1034</sup>E. Oum., 67 ans, propos enregistré au cours du séminaire tenu à Yaoundé du 18 au 21 décembre 2012.

<sup>1035</sup>A titre illustratif, citons le PNG, la GAR, le PROMAGAR, le DRSP et le CF. Cf. DSCE, 2010.

<sup>1036</sup>Entre autres difficultés évoquées ici, on avait : l'inadéquation entre les ressources humaines de la Chambre des Comptes, notamment l'effectif des magistrats d'une part, et le nombre et le volume des comptes soumis à leur examen d'autre part. Cf. Rapport de synthèse, p.3.

<sup>1037</sup>Ibid.

<sup>1038</sup>Il s'agit en effet du décret n° 87/1141 du 20 Août 1987 et de la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic.

l'absence des nomenclatures comptables dédiées, de nombreux abus d'autorité et de pouvoir étaient signalés. Si ces abus étaient particulièrement marqués par des licenciements abusifs <sup>1039</sup>, quid alors des services publics et des programmes de modernisation approuvés par les bailleurs et les autres partenaires internationaux ?

c- Du management des performances des services publics et de la gestion des programmes de modernisation approuvés par les bailleurs et les partenaires techniques internationaux

Le management des performances des services publics, est ici démontré à travers les premières réflexions sur la réduction des dépenses publiques dans l'APC. Ces réflexions n'ont été réellement prises en compte par les décideurs qu'à partir de 1987, dans le but d'éradiquer les signes prémonitoires de la crise économique et financière au sein de l'APC. L'État, seul point de mire des jeunes diplômés en quête d'emplois, s'était donc trouvé "dos au mur", même si en toile de fond, planait le souci de respecter sa politique des recrutements à caractère social héritée du premier système d'administration post-indépendant <sup>1040</sup>. Pour garantir de meilleures performances de ses services, ces recrutements étaient massifs pour les bailleurs de fonds parce qu'effectués en moins d'une quinzaine d'années, mais insuffisants pour les nationaux. Au total, 1500 personnels en 1987 et en 1990 sur simple étude des dossiers de candidature pour l'ENS, l'ENSET, l'INJS, et 25000 jeunes diplômés des universités d'État et des grandes écoles recrutés en 2010, bien que jusqu'en 2012, les opérations n'étaient pas toujours bouclées d'après les données d'archives disponibles au MINFOPRA <sup>1041</sup>.

Pourtant, certains de ces recrutements dits massifs avaient en même temps bénéficié de l'appui des bailleurs de fonds et partenaires techniques de cette coopération internationale, à l'exemple des enseignements IPTE des ENI et des ENIA, recrutés en 2007 avec l'appui du FMI et de la BM <sup>1042</sup>. Pour d'autres critiques, le fossé de l'inefficacité davantage creusé au cours de la deuxième génération de réformes de modernisation de l'APC à cause des rudes épreuves traversées par les agents publics entre 1993 et 2005, a conduit à la réduction des effectifs aux emplois publics, dans l'espoir d'asseoir un meilleur management des services. Cependant, en ayant recours à cette réduction qui avait tout de

---

<sup>1039</sup>Rapport de synthèse, p.9.

<sup>1040</sup> *Cadre de référence de la gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'Etat*, Yaoundé, MINFOPRA, juillet-décembre 2010, p.10, Archives du MINFOPRA consultées les 08 et 09 mai 2012.

<sup>1041</sup>*Ibid.*, p.8.

<sup>1042</sup>*Ibid.*

même permis de contenir la masse salariale à 30,4% des dépenses courantes entre 1996 et 1997 contre 50,5% entre 1992 et 1993<sup>1065</sup>, les modalités d'une amélioration plus sensible des conditions de vie des populations<sup>1043</sup> semblent avoir été omises. Ce souci n'est pris en compte qu'à partir de 2008 avec les réformes dites de troisième génération qui avait donné l'occasion à plusieurs projets structurants de voir le jour, notamment en matière d'énergie aux termes de la création et à la réorganisation des sociétés publiques et parapubliques dans ce secteur<sup>1067</sup>.

Par contre, avec l'analyse faite du tableau n°13 ci-dessous, portant sur le management attendu par rapport aux résultats du SIGIPES qui avait bénéficié d'un appui financier de la BM pour son implémentation dans les administrations, les divergences d'appréciations ont aussi été perçues comme d'autres aspects à l'encontre de l'efficacité du management des services publics. Pour les observateurs, le management ne pouvait se justifier qu'en termes de résultats, mais beaucoup plus d'organisation et de fonctionnement des structures visées. Même si, dans la gestion des carrières des agents publics, le management mis sur pieds n'avait pas permis d'avoir de meilleurs résultats en tous points, les conditions de traitement des dossiers de pensions de retraite des agents publics laissaient tout de même à désirer. Plusieurs ex-agents publics, interrogés sur la question n'ont pas hésité à témoigner : cas d'E. Amene. Retraitée, elle s'est souvenue "n'avoir obtenu le certificat de vie collectif de ses enfants qu'après un mois, parce qu'elle "motivait" les secrétaires. Parfois aussi, il fallait attendre pendant des journées entières pour établir et légaliser certaines pièces du dossier"<sup>1044</sup>.

Face aux autres stéréotypes révélés avec des appréciations également divergentes, et qui portaient sur de nombreuses tracasseries dont les agents publics ont été victimes, l'on notait pourtant l'existence d'une meilleure qualité du service rendu aux usagers dans les administrations publiques des pays partenaires de l'APC<sup>1069</sup>, tel qu'en France, en Grande-Bretagne, aux Emirats Arabes Unis et plus près, au Burkina Faso, au Rwanda et au Maroc. Grâce au "benchmarking" utile à l'accélération du processus d'amélioration des performances et de l'efficacité des services publics, tout n'était pas si négatif en matière de management de de l'implémentation et l'exploitation du SIGIPES.

---

<sup>1043</sup>Notamment, par la création des possibilités d'emploi en dehors du secteur public, encore moins mener des études visant la couverture en eau et électricité qui devait soutenir pourtant la croissance économique du pays

<sup>1044</sup>Notamment la société civile, les ONG et les ORDHL.

Pour le justifier, d'autres observateurs prenaient pour alibi, les pressions internationales, qui souhaitaient l'intégration progressive de tous les acteurs<sup>1045</sup> dans l'adoption et le pilotage des réformes de modernisation de l'APC, une des préoccupations fondamentales de la Déclaration de Paris et de la Charte Africaine de la Fonction Publique. Dès lors, avec les nouveaux outils de management élaborés et graduellement harmonisés pour mieux implémenter les réformes, des mesures prises en faveur du renforcement de la démocratie et de la promotion des droits des agents publics, avaient induit quelques résultats satisfaisants à partir de 2010<sup>1046</sup>. Cas de l'extension des inspections générales, des services d'action sociale et des élections régulières des délégués du personnel organisées au sein des départements ministériels.

Comme autres faits marquants, le désengorgement des dossiers et l'accélération du travail observés dès 2008, grâce aux efforts déployés par le MINFOPRA depuis 2001 pour mettre un terme au traitement de certains actes de gestion de carrière et de la solde des agents publics qui relevait jusque-là du MINFIB et de son ressort, mais qui avaient été transférés en 2006 à d'autres départements ministériels à travers les Cellules SIGIPES, plus opérationnelles dans tous les ministères en 2009<sup>1047</sup>. À ces résultats, le document d'orientation et de facilitation de l'usage du SIGIPES élaboré la même année fût d'une grande utilité<sup>1073</sup>. L'un des résultats de cette réforme a été l'introduction de l'"AQUARIUM » au MINFOPRA. Cet outil fait du Cameroun en 2004, lauréat du Prix d'Excellence en administration publique sous les auspices de l'ONU<sup>1048</sup>. L'autre volet de la réforme dont l'implémentation a vu également l'appui financier de la BM, est la maîtrise des effectifs et de la masse salariale de l'État. Intégré dans un programme de modernisation approuvé par la BM, cette réforme d'envergure de l'APC malgré son intemporalité, a également été implémentée et managée avec des résultats palpables du point de vue comptable.

---

<sup>1045</sup>*Cadre de référence de la gestion*, p.10.

<sup>1046</sup>*Ibid.*

<sup>1047</sup>*Ibid.*, p.8.

<sup>1048</sup>Correspondances de sollicitation du Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative adressées aux différents départements ministériels à soumettre leurs dossiers de candidature pour le compte de l'édition 2006 dont le prix a été remis le 23 juin 2006 à New York, Yaoundé, Archives du SPRA, consultées les 15, 16 et 24 septembre 2013.

Au niveau opérationnel, grâce à l'association des stratégies consistant à respecter et à mettre en pratique les dispositions des POE adoptés<sup>1049</sup>, la maîtrise de la masse salariale recommandait d'organiser des recensements et un contrôle régulier des personnels de l'État. Mais pour les partenaires internationaux de la coopération, cette masse salariale avait sensiblement été réduite au fil des années, même si les conséquences socio-économiques étaient en même temps quelque peu désagréables pour les agents publics, victimes directes ou indirectes<sup>1050</sup>. Aux yeux des nationaux, ces activités de régulation n'auront servi qu'à réduction quantitative des effectifs de l'APC<sup>1051</sup>.

Les aspects managériaux à travers des programmes de réformes de modernisation approuvés par les bailleurs de fonds et ses partenaires techniques avaient consisté ici, à restructurer les services publics en vue d'une meilleure lisibilité des missions et attributions. Davantage spécifiées, ces missions et attributions permettaient à chaque ministère de mieux s'adapter aux réformes économiques et politiques en cours<sup>1052</sup>; ce qui avait eu comme résultat partiel, la restructuration des départements ministériels à fort effectifs. Des directions des ressources humaines étaient ainsi créées respectivement au MINESEC, au MINEFI, au MINSANTE et au MINFOPRA<sup>1053</sup>. Dans la même foulée, une nouvelle technique de gestion des dossiers de carrière avait été induites tout comme l'automatisation des avancements et la prise en charge des effets induits dès 2009 au MINFOPRA, au MINSANTE, au MINFI et de manière progressive à d'autres ministères. Ainsi, ces réformes de modernisation de l'APC aux résultats quelque peu positifs, ont été perçus comme des ruptures de cette coopération<sup>1054</sup>.

Le deuxième camp opposé quant à lui à ces résultats positifs, s'appuyait sur la mauvaise application du principe de mobilité des agents dans les services publics et qui entraînait l'inefficacité de ceux-ci, d'où ce doute persistant sur l'efficacité des actions de modernisation de l'APC malgré le concours de la coopération internationale. D'après ces

---

<sup>1049</sup>E. Oum., " Les plans d'Organisation et d'Effectifs des ministères : de la gestion de crise vers l'amélioration de l'efficacité ", Amama., (eds), *20 propos*, p.211.

<sup>1050</sup>Evehe, "Les grands axes", Amama, (eds)., *20 propos*, p. 207.

<sup>1051</sup>Oum., " Les plans d'Organisation", Amama, (eds)., *20 propos*, p.211.

<sup>1052</sup>Si toutes ces permanences avaient concerné l'Administration Territoriale, les Services du Premier Ministre, la Présidence de la République et leurs structures rattachées, les effets des réformes sus-évoquées auraient certainement été plus pressentis.

<sup>1053</sup>Oum., " Les plans d'Organisation", Amama, (eds)., *20 propos*, p.212.

<sup>1054</sup>Mvogo., "La gestion des performances", pp.41-50.



protagonistes, en dehors des permanences de l'application des opérations prioritaires<sup>1055</sup> d'assainissement de la gestion des finances et des affaires publiques destinée à asseoir la bonne gouvernance et à lutter contre la corruption, à cause du non-respect du principe de mobilité par les décideurs et les gestionnaires des ressources humaines de l'État concernés, l'on n'eut pas de bons résultats en dehors de ceux du SIGIPES sus-évoqués.

Le même constat a concerné l'enseignement technique et professionnelle dont les cadres institutionnels et réglementaires avaient pourtant été renforcés<sup>1056</sup> mais avaient été sanctionnés par des résultats peu probables toujours du fait de la mobilité des enseignants. En dépit des quelques résultats enregistrés dans ce secteur, parmi lesquels figuraient l'augmentation en 2010, du "taux d'alphabétisation à plus de 83%", la revalorisation des vacations et des concours et des taux des vacations allouées aux correcteurs<sup>1057</sup>, d'autres clichés montraient que cette question de mobilité des enseignants n'était pas encore profondément réglée.

Pour essayer d'amenuiser ses effets sur les réformes de modernisation adoptées dans cet ordre d'enseignement, d'autres mesures jugées salutaires par une bonne majorité d'enseignants eux-mêmes, avaient également été prises par les décideurs. De fait, grâce à la révision et à la hausse des taux des quatre types d'indemnités<sup>1058</sup>, les enseignants impliqués dans l'organisation et le déroulement des examens et des concours retrouvaient une certaine sérénité. À la faveur du recrutement et de la contractualisation de 5500 nouveaux instituteurs entre 2007 et 2008, pour le compte de la deuxième phase de l'opération, dont 2000 maîtres de parents et 3500 titulaires de CAPIEMP ou du Teacher's

---

<sup>1055</sup> Parmi celles-ci, on peut citer les opérations "Chasse aux grosses baleines", "Coup de balai " et tout récemment " Opération épervier " .

<sup>1056</sup> Il s'agit par exemple du décret n° 2006/93 du 9 février 2006 portant nomination du conseil de direction du GCE board ; de l'arrêté n° 063/PM du 20 juin 2006 portant création, organisation du comité de pilotage du programme d'appui à la réforme de l'éducation ; l'arrêté n° 149/CAB/PM du 02 novembre 2006 portant additif à l'arrêté n° 81/CAB/PM du 03 novembre 2003 fixant la liste des écoles étrangères ou internationales formant les fonctionnaires de l'éducation nationale ; l'arrêté n° 050/CAB/PM du 30 mai 2006 portant création d'une commission spéciale des marchés auprès du projet d'appui à la réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle et de l'arrêté n° 062/PM du 15 juin 2006 portant création d'un comité d'élaboration de la stratégie du secteur de l'éducation. Archives du MINESEC, consultés le 09 juin 2012.

<sup>1057</sup> Décret n° 2010/1738/PM du 07 juin 2010 abrogeant le décret n° 79/187 du 17 mai 1979 portant création d'une indemnité pour participation au déroulement des examens et concours organisés par le ministère de l'Éducation nationale.

<sup>1058</sup> Les quatre types d'indemnités sont : l'indemnité de rendement, l'indemnité d'astreinte, l'indemnité de confidentialité et l'indemnité pour travaux spéciaux.

Grade One Certificate<sup>1059</sup>, et 13.300 instituteurs parmi lesquels 3000 maîtres de parents grâce à l'AFD (C2D) et au Fast Track<sup>1060</sup> au cours de la première phase effectuée en 2006, les performances scolaires avaient tout de même été améliorées<sup>1061</sup>.

Faisant allusion aux efforts du Gouvernement dans ce domaine et dont le renforcement des capacités constituait un des axes essentiels des missions des organes de pilotage des réformes d'autres observateurs souhaitaient cette hypothèse de volonté dubitative endogène à moderniser efficacement l'APC relativisée. Dans cette perspective, les dix et trente conseillers–assistants en organisation et méthodes recrutés respectivement en 2006 et 2008<sup>1062</sup>, participaient de cette logique de modernisation par le renforcement des capacités des agents publics. Une des exigences à satisfaire pour s'arrimer à l'exigence d'intégrité, de transparence et de compétitivité inhérentes à la mondialisation<sup>1063</sup>, d'assainissement des mœurs et d'amélioration du rendement et des performances attendus des agents publics"<sup>1064</sup>. Pour cela, à cause de cette dynamique des réformes observée dans les secteurs de l'éducation et de l'enseignement supérieur, ainsi que de l'organisation et du fonctionnement des services à partir du MINFOPRA au cours de la même période, l'hypothèse dubitative sus-évoquée méritait d'être reconsidérée, concluait cette deuxième catégorie d'observateurs.

Pour le chercheur, si au même moment, la gestion des performances de l'enseignement supérieur qui s'était caractérisée par une réorganisation des institutions académiques et universitaires d'enseignement technique et professionnel et n'était pas passée inaperçue, l'hypothèse ci-dessus pouvait être bien admise. L'année 1993, "année des grandes mutations" à l'enseignement supérieur, avait effectivement vu d'importantes innovations aussi bien dans les méthodes d'enseignement, le développement d'infrastructures et l'établissement de meilleures conditions de travail et de vie des personnels que dans celles des étudiants. À travers une série de décrets signés au cours de cette année (voir annexe n°2 ci-joint), l'État s'était résolument engagé dans la

---

<sup>1059</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 8883/5082, 2007, p.11.

<sup>1060</sup>*Ibid.*

<sup>1061</sup>*Ibid.*

<sup>1062</sup>Ils ont par la suite été formés en management à l'ISMP pendant six mois (avril-septembre 2007), aux métiers de l'organisateur, à l'harmonisation et à l'appropriation des méthodes d'intervention dans les organismes et les administrations publiques.

<sup>1063</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 8883/5082, 2007, p.9.

<sup>1064</sup>Emmanuel Bondé, alors ministre de la Fonction publique et de la réforme administrative, Discours, 31 août 2007 à l'ISMP, à l'occasion de la remise des diplômes de fin de formation à la première vague de C.A.O.A affectés au MINFOPRA pour booster la mise en œuvre des réformes de troisième génération de l'APC.

modernisation de ce secteur capital pour franchir le cap du développement des nations au 3<sup>ème</sup> millénaire. Au-delà du souci de désengorger, promouvoir l'enseignement de proximité et rétablir les valeurs d'excellence dans les universités d'État, ces réformes ont consisté à multiplier les établissements d'enseignement supérieur entre 1998 et 2005 grâce à l'adoption de la loi d'orientation de l'Enseignement supérieur et à la signature de plusieurs décrets<sup>1065</sup>.

À l'analyse de ces textes, l'apport extérieur ne semble pas avoir été négligé puisque ces textes ouvraient grandement les portes de l'APC à la coopération sous-régionale en vue du renforcement des capacités endogènes et l'amélioration de la recherche. C'est dans cette mouvance moderniste que le Cameroun a abrité le deuxième séminaire international sur la zone franche universitaire (ZFU) en avril 2007<sup>1066</sup>. Si bien qu'en 2009, dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie, l'État apportait désormais un soutien régulier aux enseignants-chercheurs à travers le fonds spécial créé à cet effet le 08 avril 2009<sup>1067</sup>. Pour restaurer les performances académiques, les bourses académiques ont été supprimées tandis que l'accès aux repas des restaurants devenait gratuit dans les établissements universitaires, en échange des droits universitaires désormais payés à 50.000 Frs CFA l'an<sup>1068</sup> en plus des autres frais exigibles comme l'obtention de la carte d'étudiant délivrée au taux de 5000 frs CFA, le paiement des droits d'examens médicaux, d'accès à la bibliothèque, etc.

Face à toutes ces évolutions, n'y avait-il pas lieu d'entrevoir en ces mesures prises dans un contexte de crise économique et financière, marqué par les effets "pervers" de la démocratie et des libertés nouvellement élargies en milieu universitaire, un caractère positif ? – Avec le concours de la coopération financière et technique internationale, les exigences de modernisation-mondialisation étaient inévitables, d'où l'adoption d'un nouveau système dans le cursus universitaire : le système L.M.D, l'institutionnalisation d'une prime à l'excellence étendue par la suite aux meilleurs étudiants des institutions

---

<sup>1065</sup>Notamment, la loi n° 005 du 16 avril 2001 portant orientation de l'Enseignement supérieur.

<sup>1066</sup>Le thème révélateur des assises a porté sur "les pôles d'excellence universitaire et le renforcement des coopérations régionales". *Cameroon Tribune*, Quotidien national, 2007, p.11.

<sup>1067</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 10128/6329, du 04 juillet 2012, p.14.

<sup>1068</sup>Décret n° 93/033 du 19 janvier 1993 modifiant certaines dispositions du Décret n° 79/186 fixant le taux de paiement des droits universitaires. En plus de ces mesures d'austérité, les prix du logement d'étudiant avaient également doublé, voire triplé en fonction du standing et de la situation des locaux par rapport à l'Université.

privées d'Enseignement supérieur<sup>1069</sup>, à l'image de plusieurs pays de la Sous-région Afrique centrale, membres de la CEMAC.

En réalité, l'amélioration de l'encadrement des services publics dont l'accent avait été mis au cours de la troisième génération de réformes, avait eu une incidence directe sur les agents publics et leurs conditions de vie et bien-être, en termes de pouvoir d'achat. À la faveur de divers textes à l'instar du décret n°2008/099 du 7 mars 2008 portant revalorisation de la rémunération mensuelle de base des personnels civils et militaires à 15% à compter du 1<sup>er</sup> avril 2008 et le décret n°2008/100 du 7 mars 2008 portant revalorisation du taux de l'indemnité de non logement servie aux personnels civils et militaires à compter de la même date ci-dessus<sup>1070</sup>, en plus des avances sur salaire et pensions qui étaient maintenues sur la demande des bailleurs de fonds et les partenaires financiers de la modernisation de l'APC.

Même si en réalité, les conditions d'octroi et d'accès à ces avantages, l'observation des pratiques dans les départements ministériels, ne prédisposaient pas une appréciation très favorable de l'impact de ces réformes sur la durée, le mutisme des décideurs et certains gestionnaires sur le sujet, n'aura pas permis de trancher sur la question des manifestations des réformes sur l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des agents publics. Pourtant celles-ci étaient une réplique conséquente aux réductions drastiques des effectifs et des salaires intervenues auparavant sur instruction des bailleurs de fonds.

Sur cette question, l'expérience canadienne dont les réductions de salaires ont été uniformisées entre 1995 et 2005<sup>1071</sup> au sein de son administration publique, par conséquent plus faciles à imposer aux agents publics, n'aura véritablement pas été utile à l'APC. L'option prise a montré que les effectifs pléthoriques n'étaient pas toujours un facteur de performance, encore moins un élément bloquant de la modernisation en cours. Cependant, il a été retenu que les effectifs d'une administration publique ne devraient pas être réduits ou augmentés sur la base des critères subjectifs comme l'ont montré les privatisations des sociétés d'Etat et la dissolution-liquidation d'institutions universitaires et académiques à l'instar de l'ISH en 1991<sup>1072</sup>, et de l'Ecole Nationale de la Comptabilité-

<sup>1069</sup>Décret n° 93/033 du 19 janvier 1993 modifiant certaines dispositions du décret n° 79/186 fixant le taux de paiement des droits universitaires.

<sup>1070</sup>*Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 9054/5253, 2008, p.5.

<sup>1071</sup>Bernier (eds.), *Un Etat réduit ?*, p.108.

<sup>1072</sup> Ce sont essentiellement des fonctionnaires et des contractuels en position de détachement dans ces sociétés publiques et parapubliques.

Matières en 2008. L'ouvrage intitulé *Un Etat réduit ?* a donc aussi attiré l'attention sur les risques à réduire précipitamment et de façon déséquilibrée les effectifs au sein d'une administration publique<sup>1073</sup>.

Par ailleurs, le niveau d'application de l'approche genre, autre exigence des partenaires internationaux qu'il fallait prendre en compte parce que prescrites par les OMD et les directives CEMAC, ne faisait toujours pas l'unanimité aussi bien dans les foras que dans divers ateliers de réflexion. Pour certains, le principe de parité homme-femme était un facteur d'aggravation des mauvais rapports interprofessionnels avec pour entre autres motifs, la faible contribution des femmes aux résultats et au rendement. Le faible effectif de femmes doublé d'un fort taux d'indisponibilité au cours d'une année de travail dans l'administration publique par rapport aux hommes était avancé comme élément essentiel pouvant constituer des pistes de preuves au stade actuel de la recherche<sup>1074</sup> à défaut des statistiques sur la question.

Pour d'autres, à cause d'un système administratif très rigide envers l'agente féminine du fait d'une stigmatisation établie depuis les années 1970 dans les mentalités collectives, la question du genre au sein de l'APC en termes d'équilibre dans les postes de responsabilité, était loin d'être résolu en 2012. Le cas D. Tsanga déjà évoqué au plan diplomatique s'est révélateur à ce sujet. Jusqu'en 1962, le nombre de femmes chef d'une mission diplomatique n'avait jamais excédé deux. Entre 1962 et 2010, sur la quarantaine accréditée à l'étranger, deux femmes seulement : Jeanne Isabelle Bassong nommée ambassadrice extraordinaire et plénipotentiaire aux pays du Benelux et auprès de l'Union Européenne, ainsi qu'au royaume de Belgique en 1988<sup>1075</sup>, et Odette Melono, nommée dans le même rang en 2008 aux Pays-Bas<sup>1076</sup>. Dans le commandement territorial, au cours des deux premières générations de réformes de modernisation de l'APC, la même faible représentativité était visible<sup>1077</sup>.

---

<sup>1073</sup> Bernier (eds), *Un Etat réduit ?*, p.23.

<sup>1074</sup> Aïssatou Beme, 41 ans, ex-Chef de service de l'action sociale au MINIMIDT, entretien des 15 et 16 juin 2012 à Yaoundé.

<sup>1075</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, du 10 décembre 2006, pp.6-7. Voir aussi le Cf. [www.camerooninfo.net](http://www.camerooninfo.net), consulté le 12 juillet 2012.

<sup>1076</sup> *Cameroon Tribune*, Quotidien national, n° 10121/6322, 2012, p.5.

<sup>1077</sup> *Ibid.*, p.5.

En plus, des conditions de vie déplorables des collaborateurs des responsables administratifs, selon G. Ngima Mawoung<sup>1078</sup>, et la forte mobilité des personnels enseignants, des conseillers d'orientation et des comptables-matières vers d'autres administrations dans un contexte d'accroissement difficile des recettes fiscales, ont été considérés comme d'autres clichés révélateurs d'une volonté endogène dubitative à moderniser efficacement l'APC au moyen de la coopération internationale. Pourtant, en matière de santé, cette coopération paraissait plus active<sup>1079</sup>. L'on évoquait à ce sujet, la coopération entre le MINSANTE et le Lions Club d'une part, et celle des firmes pharmaceutiques Hoffman La Roche, Gilead et Mylan d'autre part. Grâce à cette coopération, des efforts de prise en charge globale des patients des maladies oculaires et des hépatites virales étaient perceptibles. A titre illustratif, la convention –cadre du 17 novembre 2011<sup>1080</sup>, a permis d'obtenir des dons en matériels et des subventions pour les formations sanitaires publiques de Yaoundé, Douala, Ebolowa, Obala, Mbalmayo, Edéa, Monatéle, Pouma et Mfou<sup>1081</sup>, considérées comme des zones les plus affectées par les pandémies oculaires telles que le glaucome et la cécité.

Dans la même perspective, des méthodes d'accouchement dans les coins les plus reculés ont été aussi améliorées en marge de la croissance économique<sup>1082</sup>, grâce à l'appui technique et financier de la GIZ et de l'UNFPA<sup>1083</sup>. Dans le cadre de la coopération bilatérale Cameroun-Canada datant de 1962<sup>1084</sup> avec Fulgence Charpentier, premier ambassadeur du Canada en Afrique centrale avec résidence à Yaoundé et dont la photo n°2 ci-dessous, les dettes publiques de l'APC ont été effacées lors du sommet de la Francophonie de Québec en 1987. La même réduction est faite en 2006 à hauteur de 221 millions de dollars canadiens<sup>1085</sup>.

---

<sup>1078</sup>Ngima Mawoung., "Les ruptures ", pp.262-264.

<sup>1079</sup>*Minsanté Infos*, 28 mai 2016, p. 6.

<sup>1080</sup>*Ibid.*

<sup>1081</sup>*Ibid.*

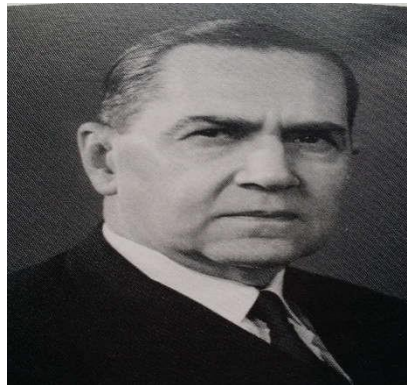
<sup>1082</sup>Cette croissance se situait en termes réels à un peu plus de 5 % pour l'exercice 1997 – 1998.

<sup>1083</sup>*Minsanté Infos*, 28 mai 2016, p.8.

<sup>1084</sup>*Cameroun-Canada, 50 ans*, p. 33.

<sup>1085</sup>*Ibid.*

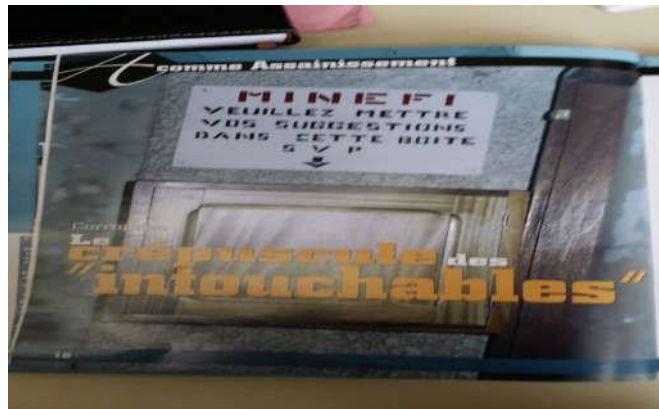
**Photo n°2 : Fulgence Charpentier (1962-1965).**



**Source :** Cameroun-Canada, 50 ans de relations fructueuses, 1962-2012, Canada, Beloin Graphique Inc, 2012, p. 36.

Dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, la corruption réduisait les efforts de l'APC, fragilisait les institutions et décourageait les investissements des partenariats établis<sup>1086</sup>, en dépit des mécanismes d'information mis en place dans les services publics pour venir à bout de ce fléau à travers des boîtes à suggestion généralement placées dans les halls des ministères.

**Photo n°3 : Boîte à suggestions placée au MINFI pour combattre la corruption.**



**Source :** MINEFI 2006, *Catalogue annuel des faits marquants*, Yaoundé MINEFI, 2006, p.18.

En dehors de ces boîtes à suggestion, des messages de sensibilisation par voie d'affichage étaient utilisés<sup>1087</sup>.

<sup>1086</sup>MINEFI 2006, *Catalogue annuel des faits marquants*, Yaoundé, MINEFI, 2006, p. 33.

<sup>1087</sup>*Ibid.*, p.18.

**Photo n°4 : Affiche d'un message de sensibilisation des usagers sur la corruption au MINFI.**



**Source :** Roger Dieudonné Mvogo, adaptation depuis la Paierie Générale du Trésor, MINFI, visitée le 15 juin 2012.

À cause de l'accroissement exponentiel des effectifs d'une année sur l'autre suite à la levée de la suspension des recrutements en 1987, le même souci de lutte contre la corruption s'est poursuivi par le renforcement des capacités managériales et techniques des personnels chargés surtout d'implémenter les réformes portant sur la modernisation de la gestion des finances publiques, notamment le CONSUPE, la CONAC, l'ANIF, le MINEPAT, le MINFI et le MINFOPRA<sup>1088</sup>.

Pour faire également face à la corruption dans les services publics, le Canada a aidé l'APC à promouvoir les principes de responsabilité sociale des entreprises et à renforcer les institutions comme le CONSUPE en matière de vérification des comptes des gestionnaires, ainsi que les organisations de la société civile, fruits de l'adhésion du Cameroun aux principes de l'EITI et au processus de Kimberley<sup>1089</sup>. Sur les plans culturel et scientifique, la dynamique établie en 2012 entre l'ENA, l'ENAP, l'ACDIC et l'APC, passait aux yeux de certains observateurs comme un autre fait opposable à la thèse dubitative de la volonté endogène sus-évoquée. Le tableau n°17 ci-dessous, donne un aperçu fait quelques points de cette coopération culturelle et scientifique. En matière de renforcement des capacités institutionnelles de l'APC, de nombreux projets ont également été développés entre les universités ou collèges canadiens et leurs homologues du Cameroun dans le cadre d'accords de collaboration ou de partenariat. C'est le cas de

<sup>1088</sup>Rapport de synthèse, p.25.

<sup>1089</sup>Cameroun-Canada, 50 ans, p. 33.



l'accord de coopération économique et technique signé à Toronto le 15 septembre 1970 entre les deux pays dont les termes sont rappelés dans le tableau n°23 en annexe.

**Tableau n°17 : Effectifs des agents publics africains des cycles internationaux de l'ENA de Paris entre 1949 et 2012.**

Pays	Effectifs	Pays	Effectifs	Pays	Effectifs
Afrique du Sud	1	Gabon	32	Congo	24
Algérie	93	Ghana	2	Rép. Démo. Congo	14
Egypte	41	Guinée	24	Côte D'Ivoire	22
Angola	1	Guinée-Bissau	1	Djibouti	4
Bénin	17	Guinée-Equatoriale	1	Ethiopie	3
Burkina Faso	5	Kenya	2	Mauritanie	37
Burundi	3	Madagascar	47	Niger	27
Cameroun	71	Mali	21	Rwanda	1
Rép. Centrafricaine	16	Maurice	21	Sao Tomé et Príncipe	2
Comores	7	Tchad	25	Sénégal	47
Togo	19				
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>497</b>				

**Sources :** <http://www.ena.fr/index.php.fr/formation/Cycles-internationaux/tests-de-selection>, consulté le 18 février 2013.

Le tableau n°17 ci-dessus montre que dans cette coopération scientifique et culturelle entre les pays francophones d'Afrique et l'ENA de Paris, le Cameroun occupait la deuxième place après l'Algérie.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de notre étude qui porte sur " la coopération internationale et la modernisation de l'APC de 1962 à 2012", il en ressort que la permanence des divergences d'appréciations des résultats des réformes de modernisation engagées, a attesté l'hypothèse d'une responsabilité partagée des acteurs, mais surtout d'une volonté endogène dubitative à moderniser efficacement l'APC via la coopération internationale. Alors qu'un certain dynamisme est observé au cours de la première génération de réformes de cette modernisation, plusieurs de ces réformes brillaient par leur non achèvement dans les délais impartis au cours des deuxièmes et troisièmes générations. Celles de première génération, marquées par la diplomatie de rayonnement doublée d'un système administratif dit "système Ahidjo " <sup>1090</sup>, fortement centralisé et essentiellement bureaucratique, ont été considérées comme de véritables atouts. À cause d'appareils et d'outils de management et de coercition qui favorisaient par exemple le respect des valeurs éthiques et de déontologie administrative au sein de cette administration publique, les projets de modernisation aux premières heures de sa coopération internationale, présentaient de meilleurs résultats en termes de réalisations. Menées également à la faveur d'un système économique de planification et de développement, ces réformes ont eu le mérite d'être relevées, compte tenu du nombre d'accords et de conventions signés pour accompagner la modernisation en question, mais difficiles d'accès. Bien qu'assimilée par des observateurs à une volonté d'hégémonie<sup>1091</sup>, la stratégie de modernisation planifiée s'est par la suite révélée comme un véritable levier administratif de progrès. D'après les mentalités collectives, se référant au même contexte et avec les mêmes partenaires internationaux, l'APC devenait progressivement le bras séculier de sa modernisation, bien plus, le premier instrument de suivi-évaluation de ses propres réformes et de régulation des bonnes pratiques en son sein<sup>1092</sup>.

Grâce à la coopération institutionnelle, technique et professionnelle, les résultats dus au fonctionnement des tout premiers services administratifs postcoloniaux, sont révélateurs en matière de respect des principes déontologiques de bien public, de subordination, de gratuité du service public, de responsabilité, de sens de discrétion et secret d'Etat<sup>1093</sup>, stigmates des systèmes d'administrations coloniaux et atouts d'une politique de gestion administrative patriotique. Cette étude a par conséquent montré qu'en

---

<sup>1090</sup>Oyono., *Un parcours*, p.52.

<sup>1091</sup>Ibid., p.53.

<sup>1092</sup>Ibid.

<sup>1093</sup>Kouo Laurent, 53 ans, entretien, 2009.

dépit des quelques cas d'incivisme public signalés, et même si certains acteurs estimaient que les résultats de la première génération des réformes de modernisation de l'APC avaient bénéficié d'un faible effectif des agents publics rompus à la tâche, mais favorables à une assimilation plus aisée des principes déontologiques sus-cités. En effet, les noms de tous les collaborateurs jusqu'au rang de chef de service<sup>1094</sup> étaient bien connus de la hiérarchie pour un management équitable et plus responsable des ressources humaines de l'Etat. Ces clichés pourraient être considérés aujourd'hui comme des facteurs essentiels d'une refondation socio-culturelle de cette APC toujours en quête de modernité. À ce sujet, comparativement aux pratiques dans l'APC par rapport aux réformes de première génération, que du simple fait d'être logé, blanchi et nourri par des écoles de formation aux frais de l'Etat prédisposait les futurs cadres administratifs à une prise de conscience et d'attachement aux valeurs de leur administration publique et, plus tard, à une bonne carrière<sup>1140</sup>. Aussi, le fait d'avancer normalement dans sa carrière et de bénéficier des effets financiers y relatifs dans les meilleurs délais, d'être promu au mérite et de prendre fièrement sa retraite, constituaient des motivations suffisantes qui comblaient tout agent public et pour faire carrière dans l'administration publique comme à l'hexagone. Même si dans la plupart des cas, l'on ne trouvait que très rarement deux agents publics sur cinq issus d'une même famille<sup>1095</sup> ; ce qui démontre qu'aux premières heures de sa coopération internationale de modernisation, l'APC n'était pas essentiellement à vocation "humanitaire", voire sociale, malgré ses relations avec les pays de l'Est tels que la Chine et l'ex-URSS au travers de sa diplomatie de rayonnement.

Cependant, avec les réformes de deuxième et de troisième génération sous accompagnement des mêmes partenaires internationaux, cette étude a également montré la faible avancée et l'insuffisante appropriation des POE entrés en vigueur dans l'APC du fait de leur existence dans les administrations publiques française et canadienne, malgré la mutation intervenue en 2000 avec les MPA dans les départements ministériels. Pour certains critiques, une certaine dynamique était perçue dans l'organisation et les mécanismes de gestion des ressources humaines de l'Etat grâce à ces POE et aux cadres organiques progressivement élaborés. Mais, la non-prévision des mécanismes de sensibilisation et de vulgarisation auprès des utilisateurs, rendait leur emploi encore

---

<sup>1094</sup>Nguene Guillaume, 60 ans, documentaliste à la retraite, entretien des 12, 13 et 14 avril 2009.

<sup>1095</sup>Idem.

pénible<sup>1096</sup>. Par conséquent, la mise en œuvre de cette réforme sur les MPA avec l'appui de la BM, de l'UE et de la B.A.D, a finalement donné raison à ceux qui pensaient que leur succès dans les administrations avait été tributaire de l'acceptation préalable de l'approche d'analyse systémique dans le management de ladite réforme. Mais celle-ci tardait à prendre corps dans les mentalités des gestionnaires, d'où la permanence des problèmes que les MPA étaient supposés résoudre à travers des objectifs bien définis et la bonne compréhension du contenu de la notion de poste de travail par exemple<sup>1097</sup>, en dépit de la coopération internationale en cours.

Cette étude a donné l'occasion de revoir les problèmes des outils modernes de management et de gestion des ressources, transmis à l'APC par les partenaires techniques, financiers et professionnels de sa coopération internationale. Leur raison d'être tant les résultats attendus tardaient à se manifester a ainsi été réinterrogée. En 2012, les problèmes liés au management de la réforme sur les MPA et les cadres organiques, avaient permis d'observer que les délais de traitement des dossiers demeuraient relativement longs, l'exécution des tâches très étendue, avec un faible taux de couverture des départements ministériels et une corruption persistante. Pourtant, par rapport à leurs principes, les partenaires internationaux souhaitaient voir ces outils améliorés. Mais, leur présentation, l'absence d'un dispositif pour solliciter par exemple l'utilisateur en cas de rejet ou de besoin de compléments sur son dossier, leur contenu particulièrement volumineux avec une chaîne superflue d'intervenants, étaient autant de facteurs qui continuaient de provoquer des divergences dans l'opinion.

Bien plus, en l'absence d'informations suffisantes, notamment des précisions sur les montants à déboursier par l'utilisateur en ce qui concerne le paiement des quittances et des timbres exigibles dans le cadre d'un service ou d'une prestation rendue, l'on se demandait comment cet outil pouvait-il lutter efficacement contre les effets d'un tel manquement à l'instar de la corruption comme initialement pensé ? – Face à l'arnaque des usagers dans certaines régions du pays et surtout au détriment des groupes dits minoritaires ou sous

---

<sup>1096</sup>D'après Adama Justin, 54 ans, alors Sous-Directeur des Personnels, de la Solde et des Pensions au MINEPIA, entretien du 23 mars 2013 à Yaoundé.

<sup>1097</sup>Ces objectifs étaient : simplifier les procédures en vigueur au sein des administrations. Celles-ci étant jugées jusque-là très longues, opaques et ne permettaient pas une traçabilité et une transparence dans la chaîne de traitement des dossiers par les agents publics ; -rationaliser les procédures par l'adéquation qualité/du coût du traitement des dossiers ; -codifier les procédures élaborées afin de mettre un terme au traitement manuel trop long et pénible et permettre un traitement électronique plus aisé desdits dossiers. Cf. *Guide méthodologique*, pp.23.

scolarisés<sup>1098</sup>, l'efficacité de la lutte contre la corruption en prenait coup. En plus des orientations des décideurs de 2002<sup>1099</sup> à ce sujet, la présente recherche suggère d'autres pistes de solutions.

Si tant il était vrai qu'avec les appels incessants de la communauté internationale sur la gouvernance pour une plus grande considération des intérêts de toutes les composantes sociales dans l'adoption et l'implémentation des politiques publiques<sup>1100</sup> par leurs administrations, le phénomène de résistances au changement pourrait être révolu. L'APC, ouverte désormais sur le monde à travers une coopération internationale réorientée pour une modernisation plus visible, devrait ainsi accorder une attention particulière à cette prescription des partenaires. En respect des directives de la Charte de la Fonction Publique africaine et des recommandations du code CEMAC, des perspectives d'amélioration continue des outils de management et de gestion des ressources publiques élaborés, passent également par une sensibilisation renforcée auprès des usagers et des agents publics eux-mêmes ainsi que des acteurs de la société civile, pour plus d'efficacité dans leur usage.

Grâce à une redynamisation de cette coopération internationale, certains autres paradigmes pourraient être résolus. D'abord, celui lié à l'inefficacité des unités en charge de la coopération dans les organigrammes des départements ministériels et même des structures sous-tutelles. Le rang hiérarchique des responsables de ces unités qui a longtemps été en-dessous de celui de leurs vis-à-vis des partenaires internationaux, et parfois, les questions traitées, supérieures au niveau de leurs compétences, d'où un relèvement harmonisé du niveau hiérarchique de ces derniers quelle que soit la taille de la structure ou de l'unité en question pour une plus grande efficacité fonctionnelle. Ensuite, l'excès de mobilité des personnels nommés ou affectés à des postes de responsabilité dans les unités en charge de la coopération internationale, est apparu comme un des autres paradigmes majeurs dans l'évolution de cette coopération. Plusieurs dossiers ont souvent

---

<sup>1098</sup>Il s'agit par exemple des populations éleveurs Bororos dont le bas niveau d'instruction a souvent été favorable à l'arnaque des contrôleurs d'impôts dans la région de l'Adamaoua ainsi que du fait de l'absence de Guide de l'Usager ou leur incapacité à en exploiter le contenu même quand certains étaient en possession dudit document.

<sup>1099</sup>Il s'agissait notamment du rappel de l'instruction n°001/CAB/PM du 27 mai 1992 sur l'amélioration des prestations dues aux usagers du service public adressée aux Chefs de départements ministériels et celle n° 03/CAB/PM du 24 janvier 2001 portant sur la rationalisation des délais et procédures de traitement des dossiers dans les services publics. Cf. Archives du MINFOPRA consultées les 13 et 14 juin 2012 à Yaoundé.

<sup>1100</sup>Nelson (eds)., *Secrets d'Etats ?*, pp.412-413.

échappé à la maîtrise des nouveaux occupants du poste hormis les difficultés dans la conservation des archives qui a été observée.

Tout comme dans les Cellules SIGIPES dont les conséquences de l'excès de mobilité des personnels formés au traitement des actes de carrière et à l'utilisation de l'application SIGIPES ont été démontrées, en mettent un accent particulier sur les profils<sup>1101</sup> et en réduisant la mobilité et en veillant au meilleur emploi des responsables des unités en charge des missions de coopération au sein de l'APC, les résultats pourraient également s'améliorer en termes de fonctionnement et de rendement. Enfin, l'autre paradigme a concerné les opérations de recensements pour l'assainissement du fichier des personnels de l'État et de la solde, un volet majeur de la coopération internationale de modernisation de l'APC. En systématisant ces opérations par une réorientation des stratégies de financement des partenaires internationaux de l'APC, la politique de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences pourrait connaître une amélioration plus sensible<sup>1102</sup>. Aussi, la question de la pertinence de la multiplication de ces opérations d'assainissement peut aujourd'hui être tranchée, le phénomène d'agents publics fictifs ou d'absences non justifiées au poste de travail étant toujours d'actualité comme en 2005 et 2007, même si l'appui des partenaires internationaux de la coopération n'était pas toujours garanti<sup>1103</sup>.

Plusieurs agents continuant de percevoir des indemnités différentes de leur grade, leur statut ou leur niveau de responsabilité et certains émargeant plusieurs fois dans le budget de l'État parce que cumulant plusieurs postes au même moment<sup>1104</sup>, le caractère répétitif de ces opérations de recensements devient ainsi une nécessité. En dépit de cela, notre étude a montré avec cet autre témoignage qui fait état de 46.000 fonctionnaires fictifs lors du recensement de 2010, que lesdits recensements ont permis de revaloriser par deux à trois fois le salaire des agents publics<sup>1105</sup>. Bien que satisfaits de ces résultats, la BM et le FMI trouvaient toujours ces recensements trop répétitifs, inefficaces et onéreux, d'où cet appel au renforcement de son dispositif organisationnel<sup>1106</sup>, malgré les appréhensions et

---

<sup>1101</sup>Point sur l'évolution du déploiement, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2011, p.14.

<sup>1102</sup>*Document I de stratégie de développement de la fonction publique et de la réforme administrative*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2009, p.55. Consultées les 08 et 09 mai 2012.

<sup>1103</sup>*Actes du séminaire*, 2008, pp.26-33.

<sup>1104</sup>*Le jour*, n°1879, 2015, p.2.

<sup>1105</sup>*Ibid.*

<sup>1106</sup>J.M. Bikoko., interview, *Le Jour*, n°1879, p.2.

le doute de ces partenaires sur la volonté des acteurs endogènes à moderniser efficacement l'APC au regard de l'évolution des opérations sus-évoquées. Il en est de même pour les MPA dont l'introduction avait certes considérablement amélioré<sup>1107</sup> la gestion des ressources humaines de l'Etat au MINFOPRA au cours des premières générations des réformes de modernisation de l'APC, mais dont la situation n'était guère identique dans tous les autres ministères<sup>1108</sup>.

Par rapport à la GPEC, les résultats du recensement en ligne des personnels sous la coordination du MINFOPRA en 2010, ont amené les gestionnaires à maîtriser progressivement les effectifs et à mieux élaborer des plans de recrutement ou de formation<sup>1109</sup>. Cependant, entre 2006 et 2009, cette GPEC n'était toujours pas effective dans tous les départements ministériels à cause de la diversité de sources de recrutement. De la sorte, il était toujours difficile de maîtriser la masse salariale<sup>1110</sup>. Car, près de 80% des personnels de l'Etat sont recrutés non seulement par voie de concours directs et professionnels organisés par le MINFOPRA et des décisions spéciales du Président de la République, mais aussi à travers des écoles normales, des facultés de formation professionnelle grâce souvent aux financements conjoints et divergents de la coopération internationale. Pour bon nombre d'observateurs, bien que répondant à la dynamique de la cartographie des postes de travail, des emplois et des métiers, cette diversité de sources de recrutements et de financements, qui a parfois échappé au contrôle du MINFOPRA, impacte négativement sur les objectifs et les résultats attendus de la GPEC, avec des effets connexes sur la gestion des autres réformes d'amélioration de l'efficacité des services et du bien-être des agents publics ou des populations<sup>1111</sup>, d'où un appel à la mutualisation des fonds et des stratégies de coopération en la matière, sous la coordination du MINFOPRA dans son rôle de gestionnaire des ressources humaines de l'Etat.

Dans ces réformes, les résultats de celles qui ont retenu l'attention concernent d'abord ceux obtenus à la suite de l'application des approches méthodologiques organisationnelles spécifiques adoptées dans les structures compétentes. Ensuite ceux

---

<sup>1107</sup>*Document I de stratégie*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2009, p.55. Seules 29 administrations qui disposaient de cet outil adapté au modèle du MINFOPRA sur les 36 administrations recensées en 2010 dont 10 administrations techniques.

<sup>1108</sup>*Actes du séminaire*, pp.26-33.

<sup>1109</sup>*Ibid.*, p.37.

<sup>1110</sup>*Cadre de référence*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, juillet-décembre 2010, p.22.

<sup>1111</sup>*Ibid.*, p.23.



issus des réformes sur les modes d'organisation de l'APC à travers les notions de "poste de travail", de GAR et des nouveaux principes de fonctionnement des structures administratives avec l'appui de la coopération internationale. Enfin, les résultats découlant de l'adoption des textes réglementaires en matière de modernisation de la gestion des ressources de l'Etat pour le développement social, économique et infrastructurel du pays<sup>1112</sup>.

À l'observation de l'intemporalité de la mise en œuvre de certaines de ces réformes, l'analyse historique inductive a voulu que l'on s'intéresse davantage à celles qui ont été conduites jusqu'à leur terme, grâce aux rapports d'exécution et d'évaluation disponibles. Même si toutes les générations de réformes visées correspondaient à un contexte bien particulier et en dépit de diversité et de la permanence de partenaires internationaux observées au cours des phases d'exécution, des résultats et des avantages tirés de cette coopération ont pu être identifiés, malgré les divergences d'appréciations relevées.

Au terme de l'analyse des résultats concrets de l'application de chacune des approches organisationnelles, une catégorie d'observateurs a trouvé la première mieux adaptée à résoudre les problèmes auxquels cette administration publique faisait face, grâce à l'appui de la première vague d'organiseurs formés en hexagone, aux effectifs plus gérables et à un contexte sociopolitique favorable. Pour eux, les premiers organisateurs ont non seulement œuvré à la meilleure connaissance de leur métier, mais aussi à sa graduelle affirmation. Fruit de la coopération de l'APC aux lendemains de l'indépendance, le SCOM, qui est créé le 28 décembre 1959, à l'image de celui de la France, par décision du Ministre des Finances et des Affaires Economiques dans le cadre d'un nouvel inventaire de l'Administration française et surtout la rationalisation de ses méthodes de travail, a constitué une véritable source d'inspiration pour les décideurs de l'APC. En effet, ce service qui fonctionnait comme un comité au même titre que celui « d'Organisation et Méthodes » existant sous la forme d'une direction de la trésorerie britannique créée en 1942 pendant la Seconde Guerre mondiale<sup>1113</sup>, est à l'origine de la création du SCOM au sein de l'APC. Il devient plus tard le SPRA intégré au MINFOPRA pour s'occuper essentiellement des questions de réforme administrative et de contrôle des performances des administrations au Cameroun. Cependant, en France, ce service

---

<sup>1112</sup>*Cadre de référence*, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, juillet-décembre 2010, p.24.

<sup>1113</sup>Milloz, *Le mal administratif*, p.78.

spécialisé était réservé aux personnels ayant reçu une formation appropriée pour plus d'efficacité dans l'exécution des tâches administratives<sup>1114</sup>. Conseillers en recherche ou Conseillers permanents en réformes, ces spécialistes étaient de hauts fonctionnaires dotés de grandes qualités telles que le sens de discrétion, de capacités d'auscultation, de diagnostic et de prescription à la manière d'un spécialiste « O et M » des services administratifs d'un hôpital<sup>1115</sup>. C'est dans l'espoir de transférer ces qualités et habiletés que les premiers organisateurs de l'APC, sous l'encadrement de Christophe Atangana Fuda, sont envoyés à l'IESTO en France. Leur diplôme, obtenu au bout 1260 heures d'enseignements sur deux ans, est par la suite homologué au plus haut niveau des diplômes de l'enseignement supérieur<sup>1116</sup> au Cameroun.

Grâce à cette coopération et à l'implication de ces nouveaux acteurs du métier d'organisateur, une certaine dynamique était perçue non seulement en matière de simplification des procédures<sup>1117</sup> et grâce à la disponibilité graduelle de guides de l'utilisateur<sup>1118</sup> dans les administrations. Dès lors, les problèmes d'absence de fluidité et de transparence dans le traitement des dossiers auxquels la jeune administration publique était confrontée au cours de la période de première génération de réformes, étaient progressivement résolus.

Cette coopération n'a pas également permis de réduire les permanences managériales relevées tout au long de son évolution. L'étude a souligné que celles-ci étaient liées à diverses causes. Entre autres, l'augmentation sensible des effectifs, l'absence de ces outils de gestion moderne des dossiers, d'information des usagers, la connaissance approximative par les agents publics des règles applicables telles que les conditions à remplir, la composition des dossiers, ainsi qu'à une absence de modes opératoires et de codification des procédures utiles<sup>1119</sup> et spécifiques aux administrations dites techniques, malgré le début constaté d'une facilitation des transmissions des procédures entre les générations d'agents publics. De la même manière, la mémoire des

---

<sup>1114</sup>Milloz, *Le mal administratif*, p. 79.

<sup>1115</sup>*Ibid.*, p.80.

<sup>1116</sup>*Ibid.*, p.117.

<sup>1117</sup> Les procédures administratives sont définies comme l'ensemble des normes, des règles, des instructions et des consignes formellement prévues, à respecter dans l'exécution d'une activité.

<sup>1118</sup> Le Guide de l'utilisateur est un document qui donne des renseignements à une personne physique ou morale sollicitant un service auprès d'une structure. C'est un document qui sert de principe directeur pour pouvoir bénéficier d'un service. Cf. *Guide méthodologique*, pp. 18-19.

<sup>1119</sup> Noah Gervais, 61 ans, C.O. A à la retraite, entretien du 05 décembre 2012.

agents publics n'était plus très sollicitée. Celle-ci était jusque-là le seul référentiel mis à contribution lors du traitement des dossiers et l'unique mode de fidélisation ou de transmission des informations par la routine. L'élaboration des procédures avait ainsi permis de mettre un terme au phénomène de rejet des dossiers dans les services, dans la mesure où les divers paliers hiérarchiques de l'administration n'avaient pas toujours le même référentiel. Cet ensemble d'avantages perçus en termes de rationalisation des délais et des procédures de traitement des dossiers en vue de l'amélioration des performances des services publics a pour origine, une prescription en 2001<sup>1166</sup> du Premier ministre, Chef du Gouvernement.

Malgré ces évolutions, la première approche méthodologique organisationnelle, émanant de la coopération franco-camerounaise en matière d'administration publique, a été vivement critiquée. Pour les pourfendeurs de cette approche, les évolutions sus-évoquées étaient plus théoriques que pratiques et beaucoup plus liées aux théories de l'approche managériale systémique. Dès lors, ils n'ont pas hésité à vanter les mérites de cette deuxième approche du fait de ses effets perceptibles dans l'amélioration progressive des performances de l'APC à partir de 2010. Aussi, pensaient-ils, ce sont ces effets, identiques à ceux observés au sein de l'Administration publique québécoise au Canada qui avaient facilité son adoption au sein de l'APC. Ces effets avantageux pour l'image de l'APC aux yeux de l'opinion publique et de ses usagers, ce sont ces éléments jadis factuels, qui ont graduellement été intégrés dans la résolution des problèmes récurrents de cette administration publique. Il s'agit par exemple de l'environnement, l'éthique, la déontologie administrative, la culture organisationnelle, le management, la gouvernance. Des principes sur lesquels les bailleurs de fonds et les partenaires de la coopération internationale ont toujours insisté, parce que déterminants pour une évolution plus sensible de la vie politique nationale et des relations entre l'administration, ses partenaires internationaux et ses personnels.

En dépit de ces autres avantages, d'autres critiques ont trouvé cette deuxième approche organisationnelle beaucoup plus théorique que pratique<sup>1120</sup>, à partir du moment où des changements n'ont pas automatiquement suivi dans la vie quotidienne des agents publics en général et des populations en particulier, en termes de modernisation et de bien-être individuel ou collectif, bien qu'elle mît en exergue des éléments d'amélioration des

---

<sup>1120</sup>Noah Gervais, 61 ans, entretien à Yaoundé, 2012.

performances d'une administration. Bien qu'il soit difficile pour ces observateurs d'entrevoir ici quelques-uns des aspects positifs de cette coopération internationale à travers cette première approche organisationnelle, par le transfert lent, mais progressif des bonnes pratiques managériales et de gestion des affaires publiques, le chercheur s'est demandé si une totale et subite transformation était-elle possible malgré la volonté et les efforts consentis par les décideurs ? - Dans l'impossibilité de répondre par l'affirmative, d'autres observateurs n'ont pas perdu de vue des éléments de progrès qui existaient pourtant et qui conseillent une attitude réservée face à cette question. Pour peu, cette approche a eu auprès des décideurs et des gestionnaires de l'APC l'avantage d'avoir par exemple mieux situé la question de la rémunération des agents publics grâce aux performances individuelles réalisées dans un contexte de crise économique et financière au cours des années 1993 à 2005.

Cette étude a aussi montré que la dynamique de la coopération internationale de modernisation de l'APC et les revendications permanentes d'augmentation des salaires des agents publics, surtout au cours des deuxièmes et troisièmes générations des réformes de cette modernisation, devraient être considérées non comme de simples éléments de motivation, mais plutôt des facteurs et des outils d'une gestion moderne et efficiente des ressources humaines de l'État pour plus d'impact sur le bien-être des agents publics et des populations.

Dès cet instant, un début de prise en compte de tous les contours de l'approche systémique dans la gestion de ces réformes de modernisation a pu être observé au sein de l'APC, sous l'inspiration de l'Administration publique québécoise avec laquelle l'APC a toujours entretenu d'étroites relations de coopération institutionnelle et professionnelle à travers l'ISMP et l'ENAM<sup>1121</sup>.

Grâce aux indicateurs génériques<sup>1122</sup> de suivi et d'évaluation qui ont été prévus par cette approche en matière de conduite des réformes de planification et d'évaluation des performances de l'APC, caractéristiques particulières des administrations modernes de ses partenaires des pays développés, toutes les étapes de mise en œuvre des projets de ses réformes de modernisation sont connues. Pour ses promoteurs, c'est à la faveur de cette

---

<sup>1121</sup> *Cadre de référence de gestion*, p.25.

<sup>1122</sup> Ces indicateurs tiennent pour la plupart à l'évaluation liée à la qualité et à la quantité par rapport aux résultats obtenus au bout d'une réalisation. Les indices peuvent être : le taux, le volume, le nombre, le degré, le délai, le montant, le rythme, la fréquence.

approche que plusieurs projets de troisième génération ont pu être lancés : le cas de la réforme portant sur la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde, qui a pris corps au terme d'un voyage d'étude des experts du MINFOPRA en France et en Belgique du 13 au 28 octobre 2000<sup>1123</sup>. Au regard des recommandations et des plans de mise en œuvre prescrits dans le rapport d'étude diagnostic qui avait sanctionné ce voyage, il est précisé en effet que l'application des méthodes et des principes de l'approche systémique managériale, devait permettre de procéder à d'importants réajustements au fil des années, en fonction de la nature et de l'ampleur des problèmes qui se poseraient<sup>1124</sup>.

Cette étude a également montré la gradualité et l'intemporalité de l'appui des partenaires occidentaux de la coopération internationale à la modernisation de l'APC de par leur diversité et des fondements historiques bien connus. Cette coopération internationale, analysée au double plan des relations interafricaines de développement des administrations publiques et celles avec les partenaires techniques, financiers et professionnels occidentaux, a permis d'apprécier la qualité des résultats qui en ont découlé en cinq décennies de réformes. Hormis la qualité de ces résultats, l'appui diversifié de cette coopération se révèle permanente de par les théories et les concepts utilisés. Bien que certaines de ces théories et concepts liés au management et à la gestion moderne des administrations publiques pouvaient être battues en brèche parce que propres à l'occident, l'étude en confirme d'autres, pertinentes et utiles à l'APC, à l'exemple de la théorie systémique du management et des organisations appliquées aux administrations publiques des pays en développement. De même qu'elle partage l'importante place de cette systémique dans l'analyse et la résolution des dysfonctionnements qui ont entaché les cinquante premières années de modernisation de l'APC, à la suite de Ngouo, Abouem à Tchoyi, Ondoua Biwolé au plan national, et bien d'autres spécialistes du développement organisationnel occidentaux comme Crozier, Mintzberg et Payette.

Comparativement à la modernisation de l'action publique en France à partir de 2012, qui apparaissait comme une réalité essentielle et permanente à la construction d'un nouveau modèle administratif français et alliant solidarité et compétitivité sous la coordination d'un Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique

---

<sup>1123</sup>Ngouo, "Amélioration des performances", p.739.

<sup>1124</sup>Rapport général. Il est également fait mention de ce même rapport dans Ngouo, "Amélioration des performances", p.739.

(SGMAP)<sup>1125</sup>, cheville ouvrière de la réforme de l'État en France<sup>1126</sup>, cette recherche historique a permis également de remettre sur la table l'impact de la permanence de la question de dépendance des pays du Sud à ceux dits développés cette fois sur le plan de l'administration publique. Loin d'être bénéfique à tous égards, cette coopération internationale de dépendance, apparaît davantage comme un véritable frein à la volonté de modernisation inclusive de l'APC. Car, tout au long des analyses, il est clair que malgré les circonstances et les résultats mitigés des réformes implémentées, l'évolution de l'APC vers la modernité est à dominance occidentale, au mépris du poids des réalités sociales, culturelles et politico-administratives endogènes.

Pourtant, les administrations publiques des pays dits développés ont à un moment donné subi les mêmes récriminations que celles qu'a connues par l'APC, conformément au constat fait en 2012 par le même SGMAP en France. La prise en compte des réalités endogènes ne semble pas avoir suffisamment été perçue dans le cadre de cette coopération internationale. Les usagers de l'APC continuaient de la trouver trop procédurière, tracassière et inerte, d'où l'appel à la décentralisation et surtout une gestion des ressources humaines de l'Etat et de résolution de proximité des problèmes de développement et de bien-être des populations par l'administration publique. Bref, une fonction publique locale devenait ainsi nécessaire. De la même manière, un Français sur quatre jugeait complexe sa relation avec son administration, particulièrement difficile lors d'événements douloureux de la vie (perte d'autonomie, perte d'emploi...) et face au sort généralement réservé aux populations les plus fragiles, telles que les personnes en situation de précarité et les jeunes dont les attentes ont souvent été des plus spécifiques<sup>1127</sup>.

Bien que des réformes de modernisation engagées entre 1962 et 2012 pour le compte de l'APC, aient permis de voir que certains objectifs fixés par les bailleurs de fonds, les partenaires techniques et professionnels au développement des administrations publiques ont été atteints, notre étude a également montré que l'approche d'analyse comparative du management systémique des réalités de l'environnement administratif entre l'occident et l'Afrique subsaharienne ne devait pas être négligée. La prise en compte

---

<sup>1125</sup>Par analogie, cette structure pourrait correspondre au SPRA du MINFOPRA.

<sup>1126</sup>Rapport du Comité Interministériel pour la Modernisation de l'Action Publique (CIMAP), instance centralisée de décision et d'arbitrage en matière de modernisation de l'action publique (CIMAP), 18 décembre 2012, Cf. <http://www.modernisation.gouv.fr>, consulté le 22 juin 2014.

<sup>1127</sup>Ibid.

de ladite approche au sein de l'APC, commandée par ces théories qui mettent en exergue l'intime relation entre l'environnement de travail et le type du relationnel prédominant, aurait permis d'observer une amélioration plus sensible du bien-être des agents publics à partir des réformes organisationnelles et fonctionnelles engagées. Même si cette démarche est réelle en occident avec pour cas spécifique l'APF, partenaire privilégiée de l'APC en matière de modernisation des principes de gouvernance administrative, de gestion et de management, telle n'a pas toujours été le cas au terme de l'implémentation de toutes ses réformes de modernisation en dépit des "facilités" financières, techniques et professionnelles accordées par les occidentaux.

Dans sa posture favorable à la place centrale des théories et leur influence dans les relations de coopération de modernisation de l'APC, le chercheur fait également corps avec la thèse de la permanence néo-colonialiste des occidentaux sur l'APC sous d'autres formes, ainsi que du poids du réalisme et du libéralisme de K. Marx, Engels ou du néolibéralisme de R. Dumont dans l'évolution de cette coopération, largement soutenus par des afro-centristes et afro-optimistes comme Jean Marc Ela, Achille Mbembé et leur précurseur Cheik Anta Diop.

Par rapport aux théories et les concepts managériaux évoqués, la présente recherche ne s'est pas opposée à la thèse d'A. Payette sur la responsabilité des gestionnaires dans la performance des structures qu'ils gèrent<sup>1128</sup>. Mais, souhaite que de ceux-ci puissent le plus souvent les contextualiser ou les actualiser, car avec l'APC, les problèmes à résoudre étant à la fois spécifiques et variés, comme l'ont relevé Ngouo et Abouem à Tchoyi. Même s'ils ont une certaine importance dans la compréhension et la recherche des solutions aux problèmes de l'APC, ces théories et concepts ne sauraient mettre de côté ses réalités culturelles et environnementales, la qualité des acteurs et leur attitude, ainsi que les principes qui sous-tendent la coopération internationale. Il en est de même de l'âge d'une structure organisationnelle comme l'APC, vieille seulement d'une cinquantaine d'années. En la rapprochant des administrations publiques des pays d'Afrique Subsaharienne, à l'instar du Burkina Faso, du Rwanda, du Sénégal et du Nigéria jadis colonisés par la France et la Grande-Bretagne, la nécessité de s'interroger sur les écarts observés dans le

---

<sup>1128</sup> Cf. <http://www.modernisation.gouv.fr>, consulté le 22 juin 2014.

niveau d'évolution de l'APC vers la modernité, s'est donc posée comme un devoir de responsabilité pour le chercheur.

À la faveur des théories du management et de la gestion employées et examinées tout au long de ce travail de recherche, l'analyse des dysfonctionnements identifiés n'a été rendue possible qu'à partir d'enquêtes de collecte de documents et d'informations, de la méthode empirico-déductive des faits et des échanges publics semi-directifs. Aussi, la théorie du management systémique ou globale par échelonnage des sous-systèmes de Mintzberg a par exemple permis d'aboutir à une conclusion : les problèmes organisationnels auxquels a fait face l'APC au cours de ses premiers cinquante ans, en dépit de l'apport de la coopération internationale auraient pu être davantage analysés et mieux éclaircis, au regard de ses spécificités et surtout de l'influence des sous-systèmes opérants. De manière spécifique, ce sont les réalités et paradigmes culturels, environnementaux et socio-politiques, propres à chaque Administration publique et desquels l'APC ne saurait échapper, tel que cela a été observé tout au long des rapports de coopération avec ses partenaires techniques, professionnels et financiers. D'où le recours au relativisme d'Einstein appliqué en Sciences humaines et sociales, expérimenté en 1905 sur les mesures de distance et de temps et qui, devrait également permettre de relativiser la compréhension ou l'analyse de tout fait se rapportant à la coopération internationale de modernisation de l'APC entre 1962 et 2012.

Cette théorie a également été confirmée en montrant deux choses, grâce aux nombreuses divergences relevées dans l'appréciation des résultats des réformes de modernisation engagées. D'abord, que les faits et les réalités de cette coopération ne devraient être analysés et mieux compris aujourd'hui qu'en tenant compte de la nature des rapports entre les acteurs eux-mêmes en tant qu'individus et acteurs ayant joué un rôle précis ou accompli une quelconque mission assignée par l'autorité de l'État, et au terme de laquelle il devait rendre compte. Ensuite, les rapports entretenus entre ces différents acteurs et l'organisation l'ayant employé, le pays ou l'organisme qu'il aura représenté lors des diverses négociations sur lesdites réformes. D'où cette autre dimension épistémologique et des normes éthiques établies en matière de recherche en Sciences humaines et sociales, élucidés par R. Evola<sup>1129</sup> et que le chercheur a tenu à respecter, en évitant d'enfreindre à l'étroitesse de ces liens de complétude établis entre le relativisme et la théorie systémique

---

<sup>1129</sup>Cf. Synthèse de l'exposé de l'auteur, Séminaire Ecole doctorale tenu le 20 février 2014, UYI.



du management des organisations appliqués à la coopération internationale de modernisation de l'APC.

En s'inscrivant parmi les défenseurs ou les spécialistes de la théorie du management systémique des organisations, l'étude se situe non seulement dans la continuité, mais confirme également une de ses hypothèses de départ : la théorie prônée par Probst et Ulrich qui s'est révélée être plus proche des réalités de l'APC, à savoir la dimension ontologique et épistémologique des dysfonctionnements et des problèmes rencontrés dans le processus de sa modernisation à travers la coopération internationale.

Pour ce qui est du relationnisme scientifique appliqué aux relations internationales pour la première fois par le politologue et historien américain H. J. Morgenthau<sup>1130</sup> et auquel le chercheur a eu recours dans ses analyses, les écarts observés entre les principes, les enjeux et les mécanismes des partenaires internationaux de l'APC ainsi que les résultats atteints dans les réformes visées, ont effectivement été identifiés. A travers ces résultats et leurs divergences d'appréciation, l'on s'est aperçu que le pouvoir politique jouait effectivement un rôle déterminant non seulement dans la politique internationale, mais surtout dans le cadre des décisions liées à la gouvernance interne des Etats, avec toutes les subtilités que l'esprit humain pourrait avoir dans ses choix face à la complexité de son sentiment tant sur les aspects moraux et légaux élémentaires auxquels il a souscrit, que dans les réalités vécues en opposition ou en négociation avec les autres acteurs sociaux sur le champ des relations internationales.

Méprisant parfois ces données, les stéréotypes et les récriminations des populations ou des usagers à l'encontre du service public, pouvaient s'appuyer sur des appréciations quelquefois subjectives des actions des gouvernants ou des décideurs, car n'ayant pas toujours été impliqués à la conclusion d'accords et conventions d'appui à l'exécution des projets de réformes de modernisation de l'APC à l'instar de celles issues de la Déclaration de Paris de 2005 et des OMD de 2008 de Johannesburg. Avec l'exemple du SIGIPES et des projets de modernisation infrastructurelle des secteurs des routes, de la santé, de l'éducation et de l'agriculture, qui pourtant bénéficiaient de plus d'attention en termes de financement et d'appui technique, sous l'impulsion des décideurs que ceux du secteur de l'organisation et du fonctionnement de l'APC et de la gouvernance en son

---

<sup>1130</sup>Morgenthau., *Politics*, pp. 25-30.

sein, les théories de la dépendance et du néo-colonialisme ainsi que de l'extraversion de la pensée dans les pays du Sud ont également été confirmées.

Tout en reconnaissant les valeurs et les compétences endogènes souvent appréciées par ces mêmes partenaires et bailleurs de fonds internationaux, les conclusions de la présente recherche historique rejoignent une fois de plus les thèses anti-impérialiste, afro-centriste et afro-optimiste de Kuame Nkrumah, Cheick Anta Diop, Achille Mbembe et Jean Marc Ella sur les dangers et l'impossible développement de l'Afrique par les "dynamiques du dehors". Face à la présence de nombreux éléments interculturels, l'étude fait remarquer que la mondialisation à tout prix à laquelle les pays occidentaux tiennent tant, tout comme les spécificités économiques, culturelles, sociologiques et environnementales fortement encrées dans l'APC, n'auraient pas dû être occultées au cours de cette coopération internationale de part et d'autre. Malheureusement, tel a été très souvent le cas, d'où l'intemporalité des réformes engagées, malgré les orientations des décideurs à réformer l'APC.

Par rapport à la théorie de la négociation sous l'inspiration de Ch. Dupont<sup>1131</sup>, ce travail a également permis de voir l'état des comportements des acteurs de la coopération de modernisation de l'APC et ses diverses formes et facettes. La diversité de moyens auxquels les acteurs ont eu recours à la fois, mais en fonction de nature des projets et des types de partenaires, l'APC a néanmoins pu obtenir des accords, des conventions, des dons et des prêts, d'où le l'intérêt à montrer aussi les théories de l'utilité, des jeux et de la prise de décision, toutes proches de celle de la négociation, en dépit de ses travers observés dans les chantiers de réformes de modernisation d'une administration publique comme l'APC. Car, avec Dupont, et ce par rapport à toutes ces théories, celle de la décision a plus contribué à la lenteur constatée dans l'implémentation de plusieurs des réformes de modernisation identifiées. Revêtant les caractères purement politiques et parfois irrationnels, cette théorie a constitué un sceau capital dans les négociations d'adoption et de démarrage desdites réformes à cause de la pression et des intérêts des décideurs, confrontés aux problèmes liés à l'information et au temps d'élaboration des notes d'explication à leur transmis.

Toutefois, quels que soit la qualité des résultats, l'étude permet d'avoir des indicateurs pertinents pouvant désormais fixer quiconque est intéressé par la question des

---

<sup>1131</sup>Dupont., *La négociation*, pp.2-13.

moyens utilisés dans les négociations des appuis internationaux aux réformes de modernisation de l'APC. À la faveur des six critères<sup>1132</sup> d'une négociation réussie tels que développés par la théorie à travers cette étude, cela est dès lors rendu possible dans la perspective de la continuité et de la complémentarité de la recherche historique. Ces critères qui, comme une bouteille jetée à la mer, permettent non seulement de voir si la négociation a été un succès ou un échec à travers les résultats obtenus des projets de réformes administratives et structurantes implémentées, mais également, ont aidé le chercheur à mieux se pencher sur les intérêts des parties, le niveau d'équilibre ou de déséquilibre des résultats, le respect des engagements contractés et la qualité des communications et des relations établies dans la suite des rapports de coopération.

Ensuite le "réalisme" prôné par Thucydide, Machiavel et Clausewitz qui s'opposent à la théorisation des relations internationales soutenue par les idéalistes comme Kennan, Morgenthau et Waltz a également été revisité. Grâce à leurs analyses sur l'État, ils estiment que la société internationale est par nature anarchique, idéaliste", régie par la seule loi du conflit et la poursuite des intérêts nationaux, une doctrine qui a jusque-là dominé la juridiction internationale et continuera de le faire aussi longtemps que les pays du Sud demeureront dans le mythe du développement par les "dynamismes du dehors" pourtant coupées des réalités endogènes.

Enfin, la "dépendance"<sup>1133</sup>, une des manifestations des effets de la modernisation que certains chercheurs ont assimilée au "néolibéralisme"<sup>1181</sup> à travers la mondialisation des économies et des principes de développement des sociétés. Cette théorie qui relève du champ des sciences sociales et tire ses origines du marxisme, a également eu le mérite d'être vérifiée et confirmée tout au long des analyses. Par analogie, elle a par exemple permis de montrer que le succès ou l'échec de certaines réformes de modernisation de l'APC pouvait aussi être lié au niveau de dépendance dans lequel se situait le Cameroun par rapport à ses partenaires internationaux. Aussi, face à la diversité des théories qui ont permis de comprendre les points essentiels de cette réflexion historique, les analyses qui ont contribué à cette fin ne se sont pas faites en dehors des concepts dont l'examen est également apparu indispensable.

---

<sup>1132</sup>Ces critères sont : l'optimisation, la satisfaction, l'équité, le réalisme, l'efficacité et la pérennité relationnelle.

<sup>1133</sup>Dupont, *La négociation*, pp.2-13.

À cause de la lente application des principes modernes de développement des administrations au sein de l'APC, le recours à la coopération Sud-Sud, garante d'une préservation des valeurs culturelles propres à ses réalités, s'est révélé salutaire. Bien ficelée, cette nouvelle orientation permettrait de mettre un terme à cette pratique des partenaires internationaux qui consiste à imposer une seule logique de développement aux pays du Sud avec les mêmes méthodes d'administration en dépit de leurs succès en occident et en faisant fi des contextes historiques et spécificités socio-culturelles de ces pays. Certes, la volonté de rompre avec le vieux mode de pensée néo-libéral a été pressentie au sein de l'APC, la lenteur à agir par une meilleure adaptation des principes proposés ou édictés par les partenaires de la coopération internationale à ses réalités, a néanmoins constitué un facteur de plus en faveur d'un doute.

La tendance générale étant à redonner directement aux populations des pays en voie de développement, le pouvoir de décider de leurs propres politiques publiques à cause des effets négatifs des PAS qu'elles ont subi, comment ne pas souscrire à cette thèse panafricaniste de l'Administration publique prônée par la Charte africaine de la fonction publique pour accélérer la modernisation de l'APC ? - Cette Charte recommande un sursaut d'orgueil et de fierté à décider par soi-même des orientations et des priorités en adéquation avec les aspirations et des attentes légitimes des usagers sous l'impulsion des décideurs et des agents publics de nouvelle génération.

Même si les réformes engagées ont permis d'atteindre certains objectifs des bailleurs de fonds et des partenaires au développement des administrations publiques, la démarche pour aboutir à cette conclusion a consisté à combiner des approches scientifiques d'analyse : les approches analogique et comparative des Sciences sociales de R. Evola<sup>1134</sup> et les méthodes diachronique et synchronique de l'histoire. Cette démarche a emmené l'historien à identifier les fondements, les enjeux et les objectifs de la coopération internationale de modernisation des administrations publiques en développement comme l'APC. Une modernisation qui a jusque-là évolué en fonction des normes et principes extravertis bien qu'expérimentés chez ses partenaires internationaux plus développés et aux traditions administratives plus évoluées et achevées à l'instar du "Kaisen"<sup>1135</sup>. Face

---

<sup>1134</sup> Evola., *Manuel d'Enquête par questionnaires en Sciences Sociales Expérimentales*, Publibook, Université, Paris, 2013.

<sup>1135</sup> Il s'agit ici d'un système de management en pratique au Japon et au Canada et qui prône l'amélioration continue des outils et des méthodes de gestion pour des résultats encore plus satisfaisants et inclusifs des

aux paradigmes et aux limites de l'apport de cette coopération internationale, aux structures administratives et techniques spécifiques comme le SPRA, le CONSUPE, la Chambre des Comptes, la CONAC, l'ANIF, l'ARMP, l'étude, tout en saluant les efforts des parties en présence, suggère des pistes d'amélioration.

À l'endroit des agents publics dont la contribution à l'accélération du processus de modernisation de l'APC s'est révélée dubitable du fait de leurs résistances au changement et du faible niveau d'implication de certains décideurs à l'atteinte des objectifs de divers projets de réformes de modernisation engagés, en dépit des opportunités offertes par les partenaires occidentaux, régionaux ou sous-régionaux, trois suggestions sont adressées. S'agissant de la couverture des axes d'intervention du DSCE par des structures stratégiques d'accompagnement comme le SPRA, les programmes de réformes portant sur la gouvernance dont la finalité est d'assurer la durabilité de la performance des institutions, ne devrait pas être perdue de vue au profit des seuls outils de management et de gestion des ressources. Le rythme observé jusque-là dans la réalisation des trois actions majeures de cette gouvernance que sont la rationalisation de la réglementation et des procédures, l'amélioration des structures, le renforcement des capacités des agents publics impliqués<sup>1136</sup>, devraient aussi s'améliorer, en vue de l'atteinte du taux minimum de 80% de réalisation attendue à l'horizon 2020. Pour y parvenir dans un délai à court ou à moyenne échéance, les missions d'évaluation et d'études organisationnelles, de contrôle de gestion desdites réformes et d'audits généraux, sont également des actions prioritaires à entreprendre.

En effet, à en croire le bilan des réalisations du SPRA au terme de l'année 2012, plus d'une dizaine d'années après l'instruction du Premier Ministre, Chef du Gouvernement n°03/CAB/PM du 24 janvier 2001, relative à la rationalisation des délais et procédures de traitement des dossiers dans les services publics, seulement 33 ministères étaient dotés de C.O. Dans le même temps, la plupart des sociétés et entreprises du secteur public et parapublic pourtant placées sous la tutelle des départements ministériels, ces outils étaient difficilement élaborés, voire inexistantes dans la majorité des cas. En 2012,

---

réformes de modernisation de l'administration ou l'Etat. Cf. Bockel., *L'APC, Encyclopédie administrative*, Paris, IIAP. Berger-Levrault, 1971, pp.123-125.

<sup>1136</sup> Cf. Document de stratégie du sous-secteur administration générale des personnels de l'Etat et organisation de l'Administration Publique Camerounaise, Yaoundé, Archives du MINFOPRA, 2004.

seulement 9 administrations étaient dotées d'un MPA<sup>1137</sup> et 12 de Guides de l'utilisateur<sup>1138</sup> du fait du positionnement peu confortable du SPRA dont les missions stratégiques de modernisation à travers les réformes, couvraient pourtant toute l'APC, et de son difficile déploiement, d'où la nécessité de son érection en un Observatoire National de la Fonction Publique (ONFP). Cette posture lui confère plus de leadership, plus d'autorité et d'autonomie juridique et financière. Elle apparaît également mieux adaptée au contexte de compétitivité, d'attractivité et d'une coopération internationale réorientée et plus dynamique pour capitaliser les nouvelles compétences issues de la contribution du Cameroun à une Afrique plus intégrée à la mondialisation des savoirs, des savoir-faire et savoir-être des administrations publiques dites modernes. Au regard des exigences des NTIC, techno-sciences du troisième millénaire à prendre en compte pour une gestion plus optimale des données et des opportunités offertes par les grands chantiers de réformes de modernisation de deuxième et de troisième génération sous l'impulsion des décideurs et des gestionnaires de l'APC.

Quant au PINORAC, adopté en 1994, mais dont la phase de réalisation avait commencé plus d'une dizaine d'années plus tard, mériterait de voir ses cadres institutionnels<sup>1139</sup> actualisés. Même si pour certains observateurs, le renforcement des capacités techniques pour une meilleure appropriation du nouveau système d'évaluation par les bénéficiaires concernait en priorité le SPRA par rapport à l'étendue des chantiers de réformes à couvrir et conformément à la démarche scientifique d'Information, Education et Communication (IEC)<sup>1140</sup>. La question de motivation n'ayant pas été réglée,

---

<sup>1137</sup>Il s'agissait en effet du MINFOPRA, du MINJUSTICE, du MINATD, du MINPROFF, du MINFOF, du MINESUP, du MINPMEESA, du CONSUPE et du MINEE. Cf. "Rapport du séminaire des Secrétaires Généraux des ministères", Kribi, 2012, Yaoundé, MINFOPRA, 2012.

<sup>1138</sup>Ce sont : le MINFOPRA, le MINJUSTICE, le MINATD, le MINPROFF, le MINFOF, le MINESUP, le MINPMEESA, le CONSUPE, le MINEE, le MINSANTE, le MINEDUB et le MINIMIDT. Cf. Rapport du séminaire des Secrétaires Généraux des ministères, Kribi, 2012, Yaoundé, MINFOPRA, 2012.

<sup>1139</sup> Il s'agit au départ de la réforme du décret n°94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'État, modifié et complété par le décret n°2000/287 du 12 octobre 2000 dont l'article 42 (2) stipule que l'évaluation du fonctionnaire conditionne l'évolution de sa carrière, notamment sa promotion, son désengagement ou son retard à l'avancement d'une part, et du décret n° 2001/108/PM du 20 mars 2001 fixant les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires d'autre part.

<sup>1140</sup>Un bilan qui fait état au terme de l'année 2012 seulement des formations administrées aux utilisateurs du SIGIPES notamment au MINMAP, MINAC, MINPROF, ainsi qu'au MINCOMMERCE ; des formations d'appoint relatives à la gestion de la solde organisées également dans toutes les administrations dotées de l'application ANTILOPE, la formation des cadres métiers du MINFOPRA et du MINFI à la rédaction des règles de gestion de la carrière des agents publics, la vulgarisation du document de politique du Gouvernement en matière de gestion des ressources humaines et de la solde à l'ENAM le 18 novembre 2012 et l'organisation en dehors des séminaires des Secrétaires Généraux des ministères tous les ans. Cf. Rapport du séminaire des Secrétaires Généraux des ministères, 2012.

le nouveau système d'évaluation devrait nécessairement être revu, conformément à la théorie micro-économique anglo-saxonne appliquée en milieu de travail. Grâce à cette théorie, la compréhension de la notion de "bonne gouvernance" et l'influence de la motivation des agents publics comme motif psychologique déterminant pour une forte implication et productivité de l'APC, ont également été améliorées. À propos, A. Maslow a souligné : "les managers qui traitent leurs subordonnés avec confiance et respect créent un environnement de travail plus motivant, plus productif et plus créatif"<sup>1141</sup>.

Par rapport aux différents dysfonctionnements qui ont entaché le processus de modernisation de l'APC avec l'apport de la coopération internationale au cours de la période indiquée, à l'instar du flux de l'attrait des agents publics de certains corps de métiers pour d'autres, du fait de la mobilité non proscrite des agents publics par le décret n°94/199 du 07 Octobre 1994 portant Statut Générale de la Fonction Publique de l'État modifié et complété par décret n°2000/287 du 12 octobre 2000, l'étude tout en reconnaissant avec des spécialistes du management et des organisations comme Mintzberg et Ngouo, Abouem à Tchoyi et Ondoua Biwolé, entérine l'universalité de la question des résistances aux changements dans administrations publiques desquelles ne s'aurait se soustraire l'APC. À défaut d'améliorer le rôle des responsables des cellules opérationnelles du budget-programme, un dispositif constitué essentiellement de bureaux de gestion de projets apparaît mieux adapté à la réplique attendue des partenaires internationaux de coopération de l'APC.

En l'absence jusqu'en 2012 d'un schéma directeur des réformes de modernisation mettant en exergue les aspects de la coopération internationale de l'APC, ainsi que des rapports d'évaluation des réformes de modernisation de l'APC dûment transmis aux structures compétentes en charge de l'implémentation et de l'accompagnement desdites réformes<sup>1142</sup>, un audit sur l'état de ces réformes serait également opportun, avec l'implication de tous les acteurs de cette coopération. La présente recherche a aussi permis faire le point sur les différents programmes de réformes de modernisation de l'APC pour lesquelles des partenaires de la coopération ont été sollicités, mais dont l'impact en termes d'amélioration des capacités techniques et professionnelles des agents n'aura pas été

---

<sup>1141</sup>A. Maslow., *Devenir le meilleur de soi-même, besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, traduit de l'américain par L. Nicolaieff., Paris, nouveaux horizons, 2008, p.26.

<sup>1142</sup>Il est par exemple établi dans les attributions de chaque inspection générale des organigrammes des départements ministériels, la transmission systématique des rapports trimestriels et annuels de contrôle et d'évaluation des performances des personnels au MINFOPRA et au CONSUPE.

clairement ressenti, d'après la divergence des opinions : cas du PRCT, de l'ACBF et du PROMAGAR. Aux termes des analyses, tous ces programmes clairement définis dans le DSCE, avaient des pendants au plan international et guidés par les principes de bonne gouvernance prescrits par la Charte de la Fonction Publique Africaine du 05 février 2005 adoptée à Windhoek et la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au Développement du 28 février 2005 qui avaient mis un accent particulier sur la « qualité et l'efficacité des services publics dans la satisfaction des besoins des usagers et fait de la GAR, un critère majeur à satisfaire par les pays en voie de développement pour bénéficier d'un renforcement de l'assistance des pays occidentaux, membres de l'OCDE.

La stigmatisation du caractère contrasté et controversé de la coopération internationale dans son appui aux réformes d'amélioration des performances de l'APC, devrait dès lors se faire dans l'approche intégrative de l'UA. Sa nouvelle vision est de voir s'établir sur le continent une administration publique capable de propulser le développement durable. En promouvant le nouveau processus des changements institutionnels et des moyens de travail<sup>1143</sup>, l'UA devrait veiller à ce que toute évolution en rangs dispersés des administrations africaines soit désormais proscrite, conformément aux six piliers<sup>1144</sup> de la stratégie à long terme du programme africain sur la gouvernance et l'administration publique<sup>1145</sup>.

À travers ces piliers, il était aisé de comprendre que les stratégies visant la modernisation de l'APC passaient également par la coopération sous-régionale dans la perspective de la finalisation des institutions administratives des Etats-Unis d'Afrique. Cela devrait passer par des plate-formes intra-africaines auxquelles l'APC devra activement prendre part sous l'impulsion du CAFRAD et de l'OFPA afin de mieux l'aider à investir pour son propre développement par les moyens de son environnement propre et expertise locale.

---

<sup>1143</sup>Rapport sur la stratégie à long terme du programme africain sur la gouvernance et l'administration publique, 6<sup>ème</sup> Conférence des Ministres africains du service public, Johannesburg, 11 au 15 Octobre, 2008, p. 4.

<sup>1144</sup>Ces piliers à implémenter dans une approche intégrationniste sont : la prestation de services et le développement ; le développement des ressources humaines ; le développement de l'information et de la communication dans le service public ; le développement organisationnel et institutionnel, la mise à dispositions de budgets, finances et mobilisation des ressources et le développement et la mise en œuvre des stratégies de suivi et évaluation. Cf. Rapport sur la stratégie, 2008, p.4.

<sup>1145</sup>Ces piliers ont été arrêtés à la 6<sup>ème</sup> Conférence des Ministres africains du service public tenue du 11 au 15 Octobre 2008 à Johannesburg en Afrique du Sud. Cf. Rapport sur la stratégie, p.6.



En montrant l'importante place des traités et conventions internationales à l'instar de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 et de la Déclaration de Paris de 2005, dans le processus de modernisation de l'APC avec la coopération internationale, la présente étude suggère également la prise en compte de l'environnement et toutes ses composantes, car "la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration"<sup>1146</sup>. À défaut de capitaliser les principes modernes de management et de gouvernance responsable sous-tendus par les cadres sus-évoqués de la coopération internationale, une plus grande conscientisation de la part des acteurs aurait pu être ressentie, voire un sursaut d'élan patriotique grâce à la "forte implication" des usagers et des populations à l'œuvre de modernisation de leur Administration publique, à l'instar de ce qui s'est régulièrement vu au Canada depuis 1993.

Malgré un bilan mitigé, l'appui des bailleurs de fonds et des partenaires bilatéraux et multilatéraux de la coopération internationale pour la modernisation de l'APC est devenu une réalité historique. Cette coopération a tout de même permis d'adopter et d'entamer l'implémentation de certaines réformes d'envergure telles que l'application de la gouvernance responsable<sup>1147</sup>, grâce aux nouveaux instruments de mesure et de suivi des politiques économiques et budgétaires des États de la zone euro à travers diverses plateformes. En 2012, en dépit des divergences relevées, ces instruments ont permis de réaliser deux actions phares : renforcer les capacités des gouvernements et des administrations aux principes et aux mécanismes de gestion des affaires publiques, et impliquer davantage les usagers à l'appropriation des réformes de modernisation dites de troisième génération engagée dans l'APC<sup>1148</sup>.

Au-delà de toutes les actions de coopération canadienne sus-citées, la collaboration éducative, particulièrement dans le domaine de l'enseignement technique et professionnel pour préparer la relève au sein des administrations dites techniques dans la perspective du développement technologique du Cameroun, a également été retenue comme une réalité de cette coopération au terme de l'année 2012 ; ceci grâce à l'apport des frères

---

<sup>1146</sup>Cf. Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789.

<sup>1147</sup>Ces instruments sont : l'efficacité, la démocratie, la transparence, l'équité, la justice, la promotion de l'État de droit, le respect des droits civiques et socio-économiques, la décentralisation ainsi que la lutte contre la corruption. Cf. Rapport sur la stratégie, pp. 5-6.

<sup>1148</sup>Ibid., pp.6-7.

canadiens : cas des collèges François-Xavier Vogt, De La Salle de Douala, Benigna d'Etoudi et Notre-Dame-des Victoires à Yaoundé<sup>1149</sup>.

En termes de divergences, celles portant sur la gestion des programmes de réformes dont le succès était tributaire des appréciations qui pouvaient en découler afin de voir le niveau d'implication des acteurs concernés se sont révélées très intéressantes : cas avec les réformes structurantes de l'administration judiciaire, pénitentiaire, et des finances publiques. La lecture du rapport- synthèse de 2014 de l'UE, chef de file des partenaires occidentaux de l'APC, suivie de la BM et du FMI à ce sujet, a permis de voir comment le manque d'appropriation des cahiers de charge par ses confrères dans la réalisation des projets et l'absence d'une approche holistique étaient décriés par l'UE. S'agissant particulièrement de la gestion des services judiciaires, la BM et le FMI pensaient que les problèmes d'infrastructures étaient plutôt prioritaires, d'où les délais élastiques marqués par une nette différence de réalisation entre les travaux d'infrastructures et certaines activités clés du fonctionnement et de la gestion des services publics<sup>1150</sup>.

Conformément à sa logique, le besoin d'une meilleure gestion des services judiciaires par le renforcement des capacités de leurs agents, a été priorisé par l'UE à travers un programme bien connu : le PAJ. Cependant, son étude de faisabilité ne semblait pas avoir été acceptée en totalité au ministère de la justice, principal bénéficiaire, des retards ont par conséquent été observés au niveau des sous-programmes tels que le PACDET<sup>1151</sup>. En dépit des divergences, quatre centres de documentation ont été construits pour le PAJ, et grâce à la réhabilitation des infrastructures et à la formation des cadres, des tribunaux supplémentaires avaient vu le jour<sup>1152</sup>. Avec cette évolution infrastructurelle, les atouts de modernité tels que les nouveaux Code de Procédure Pénale (CPP) et Civil ainsi que celui des Procédures Civiles et Commerciales (CPCC) pouvaient être implémentés. Même si les autres acteurs occidentaux ne trouvaient pas leur intérêt

<sup>1149</sup>*Cameroun-Canada 50 ans*, pp. 36-88.

<sup>1150</sup>MINEFI 2006, Catalogue annuel des faits marquants, Yaoundé MINEFI, 2006, p.18.

<sup>1151</sup>À l'instar du PAPDEP lancé entre 2005 et 2006 par l'UE en vue de l'amélioration des performances de l'APC à travers une bonne gestion des projets de développement grâce à l'élaboration des stratégies sectorielles et les Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) pour une meilleure gestion des budgets d'investissement public, le PACDET est un des autres grands programmes d'appui de cette institution internationale au processus de modernisation de l'APC au cours de la troisième génération de réformes, spécifiquement chargé d'améliorer le fonctionnement et les performances des services judiciaires et pénitentiaires au Cameroun. Cf. Rapport final d'évaluation, p.13.

<sup>1152</sup>Ibid.

placé sur les questions plutôt infrastructurelles, l'appui de l'UE pour la justice<sup>1153</sup> a permis la construction et la réhabilitation d'infrastructures comme les tribunaux en dépit du sentiment permanent d'insatisfaction noté dans les mentalités collectives. Pour les représentants de l'UE, ces divergences d'appréciations n'avaient pas de raison d'être, hormis la faible collaboration des acteurs de la société civile, et particulièrement ceux du CNDHL et des organisations professionnelles<sup>1154</sup> qui était décriée, a conclu son rapport d'évaluation<sup>1155</sup>.

L'on retient également au sujet des critiques d'observateurs et de l'opinion relevées tout au long de cette étude la confirmation de la théorie de la négociation approximativement appliquée dans l'APC par rapport aux normes internationales et des valeurs éthiques pour une coopération internationale plus bénéfique. Tellement la lenteur observée dans les réalisations et la qualité des résultats atteints était tributaire de la qualité des contrats ou des avenants signés par les parties, notamment l'UE et les gestionnaires de l'APC en charge de ces dossiers au MINJUSTICE<sup>1156</sup>. Pour les autres, en dépit des négociations matérialisées par des cadres institutionnels stratégiques de mise en œuvre des réformes, les priorités du gouvernement restant presque intactes, en 2011 la stratégie intérimaire préparée en 2006, a été finalisée en 2011 et mise à jour en 2012, grâce au soutien de l'UE et de la BM<sup>1157</sup>.

Bien que quelques éléments positifs aient pu être relevés en matière de fonctionnement des juridictions et de gestion du renforcement des capacités des institutions et personnels judiciaires, d'autres critiques remettaient toujours en question l'écart entre les attentes des bénéficiaires et celles de l'UE. Comme argumentaire, ils soulignaient l'incapacité des bénéficiaires à absorber efficacement les programmes du fait de l'irrégularité dans le suivi et dans l'absence d'une approche-stratégique efficace<sup>1158</sup>. C'est pourquoi ils émettaient un doute sur la volonté endogène à réformer efficacement l'APC avec l'appui de la coopération internationale. Pourtant, soutenaient-ils, des comités de pilotage inclusifs avaient été prévus pour réaliser ces programmes, mais leur non fonctionnement dû à l'inefficacité dû à l'inefficacité de ces instances de décisions et

---

<sup>1153</sup>Rapport final d'évaluation, p.13.

<sup>1154</sup>Ibid., p.14.

<sup>1155</sup>Ibid., p.15.

<sup>1156</sup>Rapport final d'évaluation, p.13.

<sup>1157</sup>Ibid., p.14.

<sup>1158</sup>Ibid.

d'orientations interministérielles ne pouvait qu'aboutir à des résultats non satisfaisants<sup>1159</sup>. Ajouté à cela, le manque de collaboration entre le programme PAJ et le bureau OHADA, pourtant basés tous à Yaoundé<sup>1160</sup>.

Quelles qu'en soient les raisons évoquées et avérées toutes pertinentes pour l'opinion, l'appui de l'UE comme chef de file des acteurs occidentaux dans les réformes de modernisation de l'APC s'est révélé significative en matière judiciaire et pénitentiaire. Au lieu de voir en cela une des manifestations d'une dépendance aux origines assez lointaines, caractéristiques des relations internationales contemporaines Nord-Sud, des clichés ont plutôt permis de militer en faveur d'une non-dépendance. Si tel n'est pas le cas, quid de l'intérêt porté sur les principes de la Déclaration de Paris de 2005 et des OMD de Johannesburg de 2000 prescrivant en substance l'assistance aux pays sous-développés à hauteur de moins de 5% du budget national<sup>1161</sup> ?

Par ailleurs, la gestion des réformes visant la modernisation des finances publiques, toujours avec les mêmes trois partenaires internationaux sus-évoqués, a été au centre des préoccupations de notre sujet de recherche du fait des nombreuses divergences relevées tout au long de l'évolution de certaines réformes du domaine visé. Malgré l'opposition des opinions à ce sujet, il a été retenu que le soutien de l'U.E, s'est traduit de deux manières. D'abord, à travers les programmes du 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> FED où les rapports ont permis d'observer une certaine efficacité dans les mécanismes de dialogue et de concertation entre l'UE, le gouvernement et les autres partenaires techniques et financiers (PTF)<sup>1162</sup>. Ensuite, dans l'adoption en 2008 de la loi portant nouveau régime financier en vue d'une meilleure planification, exécution et contrôle des dépenses publiques à travers les trois types de programmes adoptés<sup>1163</sup>.

Mais, certains observateurs s'appuyaient toujours sur le retard accusé pour méconnaître les résultats sus-évoqués. Pendant que les premiers critiques redoutaient le soutien de l'UE aux réformes de modernisation de la gestion des finances publiques,

---

<sup>1159</sup>Rapport final d'évaluation, p.15.

<sup>1160</sup>Ibid., p.16.

<sup>1161</sup>Ibid.

<sup>1162</sup>Ibid.

<sup>1163</sup>Il s'agit notamment de : - l'appui à la Gouvernance et Transparence (PAGT) du 9<sup>ème</sup> FED prolongé jusqu'en décembre 2011 ; - l'amélioration de la Programmation des Dépenses Publiques (PAPDEP) du 9<sup>ème</sup> FED et de l'appui à la réforme des Finances Publiques (PARFIP) du 10<sup>ème</sup> FED, dont la période d'évaluation avait été fixée entre 2007 et 2012 afin de bien appréhender les progrès accomplis en matière de réformes budgétaires au Cameroun. Cf. Rapport final d'évaluation, p.16.

d'autres brandissaient le grand écart constaté entre les volumes d'engagement généralement élevés et le faible niveau d'implication de l'UE en tant que chef de file des partenaires financiers de l'APC. Pourtant, à l'analyse, elle avait joué un rôle prépondérant dans les concertations et le processus d'élaboration du PMFP finalisé en 2009 et contribué à la mise en place de la loi 2007/006 du 26 décembre 2007 portant nouveau régime financier. En 2012, cette loi a abouti à l'adoption du budget programme au Cameroun et appliquée dans un premier temps dans six ministères cibles<sup>1164</sup>. Pour d'autres acteurs, le retard accusé dans la réalisation des actions structurantes de réformes telle que les MPA et des guides méthodologiques, ont eu une incidence dans le programme de gestion des finances publiques axées sur les résultats qui, en 2012, était encore loin d'avoir intégré l'ensemble des services publics<sup>1165</sup>. De ce fait, les effets des résultats attendus de l'appui de l'UE pouvaient être retardés, même si celle-ci avait réussi à s'imposer aux décideurs de l'APC dans la réforme visant l'amélioration de l'exécution de la dépense budgétaire par l'informatisation entre autres. Alors que le PARFIP envisageait un appui au système informatisé de gestion des finances publiques, projet qui paraissait pourtant important aux yeux de l'UE par le fait qu'il permettait d'aboutir à la réalisation complète d'une réforme instruite depuis la Déclaration de Paris de 2005, et d'aboutir à une opérationnalisation efficace de la chaîne PPBS, les raisons d'un tel manquement restent toujours introuvables au stade actuel de la recherche.

Les mêmes critiques ont conclu que, même si l'appui de l'UE dans le cadre du renforcement des capacités de la Chambre des Comptes s'est révélé efficace, le satisfecit des usagers ne faisait toujours pas l'unanimité au regard des divergences d'opinions sur la question. Certains décriaient l'instabilité du contexte institutionnel de l'APC qui était un facteur défavorable à cette réforme. En même temps, d'autres pensaient que la Chambre des Comptes avait pu exercer pleinement ses fonctions d'audit et de contrôle, à cause du contexte institutionnel sus-évoqué, mais, l'amélioration de ces fonctions s'est trouvée un peu irréaliste. En l'absence d'un centre national d'archivage en matière de contentieux administratifs et de gestion des finances publiques, il est difficile de trancher. Les activités de renforcement des capacités des agents publics financées par le PAGT et le PARFIP<sup>1166</sup> pour une meilleure gestion des finances publiques à travers des audits et contrôles

---

<sup>1164</sup>Rapport final d'évaluation, p .16.

<sup>1165</sup>Ibid.

<sup>1166</sup>Ibid.

permanents de l'institution sus-citée, ne semblent pas avoir été suffisantes, d'où cette hypothèse persistante du doute sur la volonté des acteurs endogènes à moderniser efficacement l'APC malgré l'apport de ses partenaires techniques et financiers internationaux.

Dans la nouvelle ère de réformes devant booster cette coopération pour une performance plus modernisée et mieux soutenue, poursuivre la professionnalisation des enseignements dans les universités d'État dans une approche intégrative et inclusive à la faveur des nouveaux métiers qui s'ouvrent progressivement à cette administration publique, ainsi qu'aux divers appuis internationaux du Canada par exemple avec le nouveau système LMD intervenu en 2007, y compris ceux des écoles techniques et professionnelles comme l'ISMP et l'ENAM. Focalisées jusque-là sur des programmes de formation basique en administration et en management, ces deux institutions devraient les actualiser et en même temps, examiner les possibilités de création d'une Ecole de Modernisation de l'État (EME) pour mieux les adapter aux réalités culturelles, sociales et politico-administratives de l'APC. Cette école qui a fait ses preuves au sein de l'APF depuis 2011<sup>1167</sup>, pourrait inspirer le modèle choisi par l'APC, car Abdoulaye Wade soulignait à ce sujet que, "s'inspirer des modèles de développement occidentaux ou d'ailleurs n'est pas copier"<sup>1168</sup>.

Par conséquent, un effort d'appropriation des politiques publiques et une volonté endogène plus accentuée à tous les niveaux décisionnels et fonctionnels sont particulièrement de mise, afin de rendre plus sensibles les résultats des réformes mises en œuvre grâce à un financement par nos propres moyens<sup>1169</sup>, au lieu de recourir toujours à l'aide des partenaires internationaux. Ainsi, les nouvelles stratégies de réformes de modernisation de l'APC, essentiellement orientées vers le développement diversifié et véritable du pays, avec plus d'accent sur le bien-être des usagers et des agents publics voire des populations en général, devraient pouvoir bénéficier de l'appui de ces partenaires.

Par ailleurs, la nouvelle dynamique de coopération est également à envisagée dans une perspective d'approche systémique. Celle-ci consisterait par exemple à reconsidérer le rôle des Inspections Générales, structures de suivi et de contrôle de l'organisation et du

---

<sup>1167</sup>Rapport du Comité Interministériel, Cf. <http://www.modernisation.gouv.fr>, consulté le 22 juin 2014.

<sup>1168</sup>Ibid.

<sup>1169</sup>Wade., *Un destin*, pp. 235-236.

fonctionnement des services publics. L'actualisation de leurs missions et leurs attributions avec l'appui d'une coopération internationale renouvelée, ainsi que la prise en compte des normes INTOSAI et leurs exigences en la matière, permettraient de mieux appréhender le bien-fondé de ces structures. Dans la même mouvance, intégrer la connexité et la coordination avec les autres organes techniques internes et externes du même champ de compétence, notamment les CLCC, le CONSUPE et le MINFOPRA, la Chambre des comptes, l'ANIF, la CONAC, l'ARMP, les ONG et la Société civile.

Au plan du management et de la gestion stratégique des réformes de modernisation, l'étude préconise un nouveau diagnostic organisationnel de l'APC avec le concours des partenaires techniques et professionnels de la coopération internationale et d'un plus large éventail d'acteurs endogènes. Sur le plan diplomatique, dans sa recherche de nouveaux partenariats pour sa modernisation, et tout en revisitant ses techniques de négociation des contrats, accords et conventions en la matière conformément aux principes, aux axes directeurs et à la vision intégrationniste de l'UA, l'APC devrait davantage partager ses prérequis et ses outils à travers les plateformes d'échange qui lui étaient offertes. Dans cette perspective, la promotion d'une culture de coopération interafricaine en son sein s'est révélée également pertinente, en dépit des méthodes et des stratégies à géométrie variables des partenaires qui ont souvent freiné tout élan de solidarité continentale entamée. Ces pays pourraient ainsi s'inspirer des bons résultats obtenus par les impôts de la DGI qui, grâce à ses réformes fiscales en 2009, avec le concours du FMI et de la BM et d'autres partenaires multilatéraux du Cameroun, à l'instar du CREDAF, de l'UDEAC ou l'ATAF entre 1990 et 2010<sup>1170</sup>.

Les statistiques à ce sujet ont fait état d'une contribution de 188 milliards de Frs CFA à l'enveloppe de 740 milliards de Frs CFA du budget de l'Etat, entre 1986 et 1987 pour 936,1 milliards Frs CFA à celle de 2004-2005 qui s'était alors accrue à 2.301,4 milliards Frs CFA<sup>1171</sup>. Et, d'après les spécialistes des questions économiques et financières, ces résultats ont permis de ramener sa dette publique extérieure de 45% du PIB à un peu plus de 5 % entre 2004 et 2008. Au cours de la même période, la dette publique générale de l'État a également été réduite de près de 65% du PIB à 10 %<sup>1172</sup>.

---

<sup>1170</sup>D'après Tonyé., "L'Apport", pp. 42-45.

<sup>1171</sup>Rapport final d'évaluation, p.51.

<sup>1172</sup> Ibid.

Par conséquent, les événements imprévisibles s'étant révélés néfastes, les réformes de modernisation de l'APC, même sans l'appui des partenaires internationaux, devraient accorder plus d'allocations à la recherche scientifique. Ces réformes devraient aussi se pencher sur la qualité des acteurs, des décisions et celle du niveau de responsabilité<sup>1173</sup> engagés sur la table des négociations concernant la modernisation de l'APC. De même, encourager les agents publics à prendre part aux foras et séminaires internationaux plus utiles, de concert avec le MINREX sur leur bien-fondé et leur apport à l'évolution des réformes de modernisation de l'APC en cours. La faible adhésion des décideurs ayant été révélée<sup>1174</sup> dans le cadre d'une meilleure appropriation de celles-ci, instituer des séminaires ministériels spécialisés et des rentrées gouvernementales publiques sous l'encadrement de consultants nationaux et d'un nouveau type d'experts internationaux, serait également d'un grand apport. Ce chemin s'est révélé incontournable si l'on voulait redynamiser cette coopération dans une perspective de rapports gagnant-gagnant, plus bénéfiques à l'ensemble des populations, acteurs prioritaires et privilégiés de ses services et prestations.

---

<sup>1173</sup> Battistella., *Théories*, p. 553.

<sup>1174</sup> Cf. *Actes du Séminaire des Secrétaires*, pp. 34-39.



## **ANNEXES**

**Annexe n°1 : Récapitulatif des projets de coopération entre le Cameroun et les partenaires au développement de l'APC entre 2000 et 2012**

Partenaires	Projets	Niveau de réalisation	observations
BAD	Renforcement des capacités en ressources humaines au SPRA	Avis d'appel à candidatures publié par le Coordonnateur du PNG pour le recrutement d'un expert pour la conception d'un programme cohérent de formation.	Ces projets datent de 2001. Démarrage très lent dû aux procédures très longues et au changement du siège de la BAD.
	Informatisation du SPRA	Avis d'appel à candidatures publié par le Coordonnateur du PNG pour le recrutement d'un informaticien pour la maintenance et l'administration des réseaux pendant la durée du projet.	
	Plan IEC du SPRA	Avis d'appel à candidatures publié par le Coordonnateur du PNG pour la réalisation d'une étude sur le degré de satisfaction des usagers de l'administration publique.	
	Projets en appui aux réformes : Renforcement des capacités des ressources humaines du SPRA à travers les métiers d'agents de changement ; Elaboration des normes de rendement en vue de l'application du principe d'évaluation des agents publics en fonction des résultats ; Amélioration de la gestion des agents publics : gestion des compétences et des emplois.	Termes de référence élaborés et transmis à la BAD	
B M	Déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde	Termes de référence des différents projets élaborés et transmis à la Banque	Compte tenu de l'enveloppe financière réservée au MINFOPRA, seul le projet sur la déconcentration sera financé.
	Formation en appui à la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde		
	Elaboration des normes de rendement		
	Elaboration des Manuels de Procédures Administratives (MPA)		

ACBF	Formation en appui au renforcement des capacités des ressources humaines du SPRA.	TDR élaborés et transmis à la Mission	
	Elaboration des Manuels de Procédures Administratives (MPA)		
UE (Cellule Technique de mise en œuvre de la Matrice de mesures « CTM »)	Elaboration et édition des guides sur : le déploiement de la réforme dans l'ensemble des départements ministériels ; la politique de sécurité de SIGIPES.	En cours d'édition	
	Renforcement des capacités des acteurs de la déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde	Compte tenu de la mobilisation des ressources financières disponibles, le projet sera réalisé à la fin de l'édition des guides.	
	Renforcement du réseau informatique et achat d'équipements	Termes de référence élaborés et transmis à la CTM.	Pour Mémoire

**Sources :** R. D. Mvogo, Synthèses du rapport d'activités du CASC de 2006, Yaoundé, CTS, MINEPAT, décembre, 2006.

## Annexe n°2 : Les dix piliers caractéristiques d'une administration de développement

N°	Piliers	Principes/Forces	Manifestations /Risques
1	Dignité et honnêteté	Respect des droits humains en milieu de travail et amélioration de l'environnement de travail.	Existence d'un projet de société ayant acquis l'adhésion massive du peuple.
2	Justice et équité	Esprit d'abnégation, patriotisme et désintéressement, paiement des salaires et des pensions en fonction du rendement réel et du niveau de vie social et de l'environnement.	Respect des droits de tous les acteurs de l'administration, absence de détournements, traitement équilibré de tous les agents, absence de clans, de clubs discriminatoires ou contraignants au sein de l'administration publique.
3	Méritocratie et motivation	Nomination, promotion, récompenses, encouragement, médailles au mérite et non sur la base des critères subjectifs et flous.	Absence de fuite de cerveau et du phénomène de diaspora ; Epanouissement perceptible de tous les agents relevant d'une même structure.
4	Education et formation	Amélioration des capacités de tous les agents en fonction des besoins	Absence de distinction ou de discrimination selon la nature ou les avantages du type de formation et d'éducation.
5	Information	Diffusion et partage équitable de l'information au sein des structures	Absence de confiscation de l'information, de manipulation de l'opinion au sein de l'administration, d'encensement des dirigeants par des louanges et de motions de tous genres.
6	Discipline et sanction	Application préventive et répressive de la discipline et des sanctions, existence et application de codes éthiques et déontologie	Absence des sanctions abusives, application d'une discipline « à deux vitesses ».
7	Démocratie et gouvernance	Application des principes démocratiques et de gouvernance à tous les niveaux d'administration et de gestion des ressources	Absence de contre-pouvoirs réels dans les organisations et les institutions, Absence de violation des droits.
8	Décentralisation et délégation	Gestion axée sur la décentralisation des principes de gestion et application du principe de délégation de pouvoirs	Absence de perte abusive de postes de responsabilité par les agents publics, possibilités de recours incertaines
9	Institutions et fonctionnalité	Fonctionnalité des institutions et des organisations, existence fonctionnement libre des trois pouvoirs de l'État	Absence de contre-pouvoirs et d'institutions de contrôle
10	Opposition et société civile	Critique réelle de l'administration publique ou du pouvoir par l'opposition en place, liberté syndicale et associative	Etouffement de l'opposition, domination de partis-Etats ou administratifs, démocratie confisquée par une minorité.

**Sources :** Adaptation de Roger Dieudonné Mvogo, en référence aux Actes du séminaire de développement des habiletés du personnel du SPRA en suivi-évaluation des projets en cours d'implémentation dans la sphère publique, Yaoundé, 13-28 août 2009, p.29.

**Annexe n°3 : Récapitulatif des Chefs de la DRA en 1967 au SPRA jusqu'en 2012**

N°	Nom et Prénoms	Date de prise de fonction	Date de fin fonction/motifs
1	Christophe Atangana Fuda	1969	1986/retraité
2	Pascal Manga Nengue	1986	1991/ décédé
3	Andrew Moïmo	1991	1992/retraité
4	Léon Bertrand Ngouo	1992 (Intérim)	1992 (remplacé)
5	Jeannine Sidonie Angèle Evehe	1992	1994/(remplacée)
6	Bedel Ndanga Ndinga (SPRA)	1994	1997/retraité
7	Jeannine Sidonie Angèle Evehe (SPRA)	1997	2000/(retraitee)
8	Léon Bertrand Ngouo (SPRA)	2000	2005 (remplacé)
9	Edouard Oum (SPRA)	2005 (Intérim)	2007 (confirmé au poste)
	Edouard Oum (SPRA)	2007	2010
10	Chancel Ako Takem	2010	2012-

**Sources :** Adaptation de Roger Dieudonné Mvogo, Archives du MINFOPRA consultées les 23 et 24 juin 2011 à Yaoundé.

### Annexe n°4 : Liste non exhaustive des textes signés entre 1993 et 2008 dans le cadre des réformes de l'Enseignement supérieur au Cameroun

N°	Nature et objet du texte	Année de signature
01	<ul style="list-style-type: none"> <li>-le décret n°93/027 du 19 janvier 1993 portant dispositions communes aux Universités ; le décret n°93/032 du 19 janvier 1993 fixant le Régime Financier applicable aux Universités ;</li> <li>-le décret n°93/034 du 19 janvier 1993 portant organisation de l'Université de Buea ;</li> <li>-le décret n°93/030 du 19 janvier portant organisation administrative et académique de l'Université de Douala ;</li> <li>-le décret n°93/029 du 19 janvier 1993 portant organisation administrative et académique de l'Université de Dschang ;</li> <li>-le décret n°93/028 du 19 janvier 1993 portant organisation administrative et académique de l'Université de Ngaoundéré ;</li> <li>-le décret n°93/036 du 29 janvier 1993 portant organisation administrative et académique de l'Université de Yaoundé I ;</li> <li>-le décret n°93/037 du 29 janvier 1993 portant organisation administrative et académique de l'Université de Yaoundé II ;</li> <li>-le décret n°76/472 du 10/10/76 portant certaines dispositions applicables aux personnels du cadre de l'Enseignement Supérieur ;</li> <li>-le décret n°93/033 du 19 janvier 1993 modifiant certaines dispositions du décret n°79/186 fixant le taux de payement des droits universitaires ;</li> <li>-le décret n°93/035 du 19 janvier 1993 portant Statut Spécial des Personnels de l'Enseignement Supérieur ; - le décret n°93/031 du 19 janvier 1993 portant dispositions communes applicables aux Instituts Universitaires de Technologie ;</li> <li>-le décret n°93/633 du 17 septembre 1993 instituant une Commission Nationale d'Evaluation des Formations Dispensées à l'Etranger ;</li> <li>-le décret n°93/234 du 9 septembre 1993 portant réorganisation de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de l'Université de Douala.</li> </ul>	1993
0	<ul style="list-style-type: none"> <li>-le décret n°95/061 du 03 avril 1995 portant organisation de l'Ecole Nationale Supérieure des Sciences Agro-industrielles de l'Université de Ngaoundéré ;</li> <li>-le décret n°88/1328 du 28 septembre 1998 portant organisation, régime des études et statut de l'Ecole Normale Supérieure ; le décret n°99/901/PM du 30 décembre 1999 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n°93/633/PM du 17 septembre 1993 instituant une Commission d'Evaluation des Formations dispensées à l'étranger ;</li> <li>-le décret n°2000/049 du 15 mars 2000 fixant l'échelonnement indiciaire du Corps de l'Enseignement Supérieur ;</li> <li>-le décret n°2001/832/PM du 19 septembre 2001 fixant les règles communes applicables aux institutions privées d'enseignement supérieur ;</li> <li>-le décret n°01/0096/MINESUP du 21 décembre 2001 fixant les conditions de création et de fonctionnement des institutions privées d'enseignement supérieur ;</li> <li>-l'arrêté n°02/0035/MINESUP du 16 avril 2002 fixant les conditions et les modalités d'obtention des autorisations d'enseigner, des accords et agréments aux postes de responsabilité dans les institutions privées d'enseignement supérieur ;</li> <li>-l'arrêté n°03/0093/MINESUP du 05 décembre 2003 fixant les modalités de création et d'ouverture au Cameroun des institutions privées d'enseignement supérieur préparant à des diplômes étrangers ;</li> <li>-le décret n°2005/342 du 10 septembre 2005 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n°93/027 du 19 janvier 1993 portant dispositions communes des universités ;</li> <li>-le décret n°2005/383 du 17 octobre 2005 fixant les règles financières applicables aux universités ;</li> <li>-le décret n°2005/390 du 25 octobre 2005 portant création des postes d'Attachés d'Enseignement et de Recherche ;</li> <li>-l'arrêté n°06/0014/MINESUP/DDES du 02 février 2006 portant création, régime des études et des évaluations de la licence professionnelle dans les universités d'Etat et les institutions privées d'enseignement supérieur au Cameroun ;</li> <li>-la décision n°18060480/MINESUP/DDES/ESUP du 23 novembre 2006 fixant les conditions d'ouverture des formations conduisant à la licence professionnelle dans les institutions privées d'enseignement supérieur ; - le décret n°2008/0644/PM du 17 avril 2008, supprimant l'abattement de 20% sur les primes de recherche et de technicité des Chercheurs des Instituts de Recherche.</li> </ul>	1998-2008

**Sources :** Synthèses à partir du site du MINESUP : <http://www.minesup.gov.cm> consulté les 06, 07 et 08 août 2012 et du Répertoire des institutions privées d'enseignement supérieur du Cameroun, MINESUP, Yaoundé, Presses de Colorix, 2008, p.23-76.

## Annexe n°5 : Tableau des 20 indicateurs pouvant servir à l'évaluation des projets de modernisation de l'APC selon l'approche managériale systémique

Types d'indicateurs	Indicateurs	Objectifs poursuivis grâce à l'utilisation de l'indicateur	Résultats attendus
Indicateurs d'intrants	Acceptabilité	Assurer la meilleure intégration possible du projet dans son milieu d'implantation.	-Conformité du projet aux réalités locales : les us et coutumes Adhésion totale des populations cibles - Meilleure identification/appropriation du projet par les populations bénéficiaires.
	Compétence dans l'élaboration	Veiller à la prise en compte de toutes les règles de l'art en matière d'élaboration de projet.	-Application de toutes les méthodes, techniques, outils et procédés les plus appropriés dans la phase d'élaboration du projet.
	Cohérence	S'assurer que toutes les composantes du projet s'imbriquent convenablement les unes aux autres.	Conformité de toutes les composantes du projet par rapport au diagnostic, aux objectifs et à la finalité retenue.
	Intégration	S'assurer que tous les éléments du projet s'intègrent les uns aux autres et prennent en compte l'environnement.	Problèmes définitivement résolus et données environnementales respectées après la mise en œuvre du projet.
Indicateurs d'extrants	Efficacité	S'assurer que les objectifs fixés lors de la mise en œuvre du projet sont effectivement atteints.	Effets perceptibles et durables des résultats après la mise en œuvre d'un projet
	Efficience	S'assurer que les objectifs du projet soient atteints à moindre coût.	Composantes du projet exécutées avec le moins possible de ressources.
	Durabilité	Résoudre un problème sur la plus longue durée possible à travers un projet mis en œuvre	Non résurgence du problème résolu par le projet avant une période relativement longue.
	Rentabilité	Veiller à ce que le projet réalisé apporte une plus-value ou un surplus si nécessaire par rapport à la situation précédente.	Obtention d'un changement palpable après la réalisation du projet.
	Apprenance	S'assurer que le dispositif mis en place dans la réalisation du projet serve de cas d'école aux acteurs présents et futurs.	Amélioration des compétences des acteurs impliqués lors de la mise en œuvre du projet grâce au dispositif d'apprentissage mis en place à cet effet, son fonctionnement et ses résultats.
Indicateurs de résultats	Entrepreneance	S'assurer que les études, la recherche et la documentation ayant permis la mise en œuvre du projet servent de référence.	Dispositif référentiel amélioré par rapport à la démarche précédente lors de la mise en œuvre des projets similaires.
	Sensibilité au genre	Respecter l'équité homme/femme, les droits de la jeunesse et ceux des minorités lors de la mise en œuvre du projet.	Equité homme/femme respectée, droits de la jeunesse et des minorités pris en compte
	Sensibilité à l'éthique	S'assurer que les règles d'éthique retenues dans les phases du projet soient respectées.	Règles d'éthique prises en compte et respectées.
	Sensibilité à l'écologie	S'assurer que toutes les activités du projet aient été exécutées en respectant les dispositifs écologiques retenus, en référence aux réalités nationales, sous-régionales et internationales.	Dispositifs de protection et de conservation de l'environnement identifiés et respectés.
	Responsabilité	S'assurer que tous les intervenants du projet répondent de leurs actes au cours de la mise en œuvre du projet, grâce au cadre institutionnel mis en place et qui définit le rôle et les obligations de chacun.	-Dispositions du cadre institutionnel respectées ; -démarche participative, répartition objective des responsabilités ; -part des bénéficiaires prise en compte dans l'exécution du projet.
	Communication/ Information	S'assurer de la nature, du fonctionnement et de la qualité des résultats du dispositif mis en place pour collecter systématiquement, traiter et partager les informations utiles l'implantation du projet, et bénéfique à toutes les parties prenantes, concernées, et touchées.	Dispositif complet mis en place pour assurer l'efficacité dans la mise en œuvre et dans les résultats atteints par le projet.
	Gestion des risques	S'assurer de la nature, du fonctionnement et des résultats du dispositif mis en place pour identifier, suivre, détecter et gérer les risques encourus par le projet.	Risques identifiés et mieux gérés.

Indicateurs d'impacts	Comparabilité	C'est le caractère du projet à supporter avantageusement la comparaison avec des projets et actions similaires, selon les normes nationales et internationales.	-Projets exécutés conformément aux normes nationales et internationales ; -Expériences facilement applicables du fait de leur adaptabilité à plusieurs milieux.
	Duplicabilité	C'est la capacité du projet à contribuer à l'amélioration de la profession et du développement par des productions originales.	Projets aisément utilisables par d'autres acteurs et/ou sous d'autres cieux.

**Sources** : Synthèses à partir des données de A. Payette., L'efficacité des gestionnaires et des organisations, Canada, Presses de l'Université du Québec, 1997 ; H. Mintzberg., Le Manager au quotidien, Paris, Montréal, Les Editions d'Organisation et Agence d'Arc, 1984, et L.B.Ngouo., La réforme administrative dans les services publics en Afrique, Paris, L'Harmattan, 2008.



## Annexe n°6 : Présentation des piliers de l'Accord de Cotonou de 2000 et les innovations intervenues dans les rapports UE-ACP

Piliers	Nouveaux Objectifs intervenus	Innovations /Observations
Promotion de la démocratie et de la Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Renforcer la dimension politique (article.8) ;</li> <li>-Renforcer la promotion des droits de l'Homme, l'État de droit et des principes démocratiques ;</li> <li>-Renforcer la gestion des affaires publiques ou la gouvernance, les mécanismes de prévention et de résolution des conflits ;</li> <li>-Intégrer les conditions d'un développement durable dans les politiques publiques (art. 11) ;</li> <li>-Prendre comme priorité dans la gouvernance, le phénomène migratoire en grande progression dans la sous-région (article 13).</li> </ul>	L'aide est désormais suspendue par l'UE en cas de violation grave des droits de l'homme ou de mauvaise gestion des affaires publiques.
Promotion du libre-échange économique et commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mettre l'accent sur les réformes structurelles en vue de la création de zones de libre-échange ;</li> <li>-Encourager des plates-formes de concertation en vue de la signature à partir de 2008, d'accords de partenariat économique entre les 27 et les ACP regroupés autour d'organisations régionales comme la CEDEAO ou la CEMAC ;</li> <li>-Remplace le système de préférence généralisée dans les relations économiques Europe-Afrique en une philosophie néolibérale : l'aide au développement repose désormais sur la base de la libre concurrence.</li> </ul>	Cet Accord transforme profondément les relations économiques entre les deux continents puisque la notion d'aide, incarnée par le système de préférence généralisée, est remplacée par une philosophie libérale, à savoir des échanges sur la base de la libre concurrence.
Lutte contre la pauvreté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir l'égalité homme-femme c'est-à-dire l'approche genre en assurant un équilibre entre l'homme et la femme dans les politiques publiques de développement et la répartition des postes de responsabilités au sein des organes et structures étatiques ;</li> <li>- Participer à la gestion durable de l'environnement et au maintien des écosystèmes mondiaux ;</li> <li>-Veiller à l'exploitation rationnelle des ressources naturelles disponibles aussi bien dans les espaces nationaux et internationaux.</li> </ul>	Il s'agit-là des trois grands principes des OMD arrêtés au sommet du Millénaire de Johannesburg en 2000 concernant l'environnement.
Promotion du développement participatif	Associer de nouveaux acteurs tels que la société civile, les entreprises, les Ong, les collectivités locales... au dialogue politique, à la définition des stratégies de développement...	Il s'agit ici des principes d'un développement et d'une modernisation grâce au concours des forces vives de la société civile, qui étaient jusque-là marginalisées dans les politiques de développement des pays d'Afrique subsaharienne. Pour rattraper l'échec constaté des pouvoirs publics dans plusieurs domaines, les bailleurs de fonds, à travers cet accord, préfère apporter directement de l'aide à ces groupes organisés de la société civile.
Promotion de nouveau système de coopération financière internationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procéder à une évaluation optimum des besoins ;</li> <li>- Faire preuve d'amélioration des performances dans la gestion de tous les secteurs : socio-politique, administratif, économique et infrastructurel.</li> </ul>	En effet, ce nouveau système de coopération internationale a mis fin aux aides automatiques jusque-là en vigueur entre l'UE et Pays ACP. D'où le risque évident d'une politique de deux poids deux mesures de l'aide internationale. Elle devient donc déséquilibrée aussi-bien dans les mobiles qui la sous-tendent désormais, que dans ses finalités au regard de ses manifestations dans les pays d'accueil.

**Source :** Synthèses de Roger Dieudonné Mvogo à partir des rapports de séminaires, de foras, consultées dans les archives du MINFOPRA à Yaoundé, le 15 mai 2016.

## Annexe n°7 : Extraits de la Déclaration de Paris

### GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats

43. Axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.
44. Les pays partenaires s'engagent à :
- raccorder plus étroitement les stratégies nationales de développement et le cycle budgétaire, sur une base tant annuelle que pluriannuelle.
  - s'efforcer de mettre en place des cadres d'évaluation et de notification orientés vers les résultats, à l'aide desquels suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des principaux volets des stratégies nationales et sectorielles de développement. Ces cadres devront permettre de suivre l'évolution d'un nombre raisonnable d'indicateurs pour lesquels il est possible de disposer de données à un coût abordable.
45. Les donateurs s'engagent à :
- relier la programmation et les ressources par pays aux résultats obtenus et aligner cette programmation et ces ressources sur les cadres d'évaluation des performances des pays partenaires. Les donateurs doivent s'abstenir de demander l'adoption d'indicateurs de performance qui ne soient pas en accord avec les stratégies nationales de développement.
  - travailler avec les pays partenaires de façon à pouvoir recourir autant que possible à leurs cadres de suivi et de notification axés sur les résultats.
  - harmoniser leurs exigences en matière de suivi et de notification. En attendant que les donateurs puissent s'en remettre plus largement aux systèmes statistiques, de suivi et d'évaluation des pays partenaires, ils doivent s'accorder dans toute la mesure du possible avec ces derniers sur les modalités d'élaboration des rapports périodiques.
46. Les pays partenaires et les donateurs s'engagent conjointement à :
- unir leurs efforts dans le cadre d'une approche participative afin de renforcer les capacités des pays à instaurer une gestion axée sur les résultats et de susciter une demande plus forte à cet effet.

**Source** : Synthèses de Roger Dieudonné Mvogo à partir des rapports de séminaires, de foras, consultées des archives du MINFOPRA à Yaoundé, le 15 mai 2016.

## Annexe n°8 : Extrait de la Charte de la Fonction Publique Africaine

### Article Premier : Objet

La Charte de la Fonction Publique en Afrique :

- Définit les principes et les règles générales régissant les fonctions publiques africaines en matière de transparence, de professionnalisme et d'éthique;
- Constitue un moyen pour concrétiser l'engagement des Etats africains à promouvoir ces valeurs dans l'administration ;
- Représente un outil de référence pour l'ensemble des pays africains, permettant d'orienter l'action de leur administration publique et d'inspirer l'adoption, le développement ou la mise à jour de codes de conduite nationaux.

### Article 10 : Qualité et efficience

L'administration doit veiller à fournir des prestations au meilleur rapport qualité/coût, en utilisant de façon optimale les ressources dont elle dispose. En outre, elle doit tenir compte des possibilités et moyens dont disposent les usagers pour bénéficier des prestations de service public.

L'administration est tenue d'apporter les adaptations nécessaires aux conditions d'organisation et de fonctionnement de ses services, pour répondre en permanence à l'évolution des besoins et aux exigences de l'intérêt général. Ces adaptations doivent conduire à des meilleurs prestations et informations aux usagers.

### Article 11 : Evaluation des services

L'évaluation de l'efficacité et de la productivité des services doit se fonder sur des objectifs et des programmes d'activités préalablement définis, assortis d'indicateurs et de critères de performance.

A cette fin, des mécanismes d'évaluation doivent être mis en place dans l'administration, de façon à procéder à l'évaluation périodique des prestations et services offerts au public.

Les résultats de ces évaluations doivent être diffusés, notamment à l'occasion de la publication des rapports annuels d'activités.

**Source** : Synthèses de Roger Dieudonné Mvogo à partir des rapports de séminaires, de foras, consultées dans les archives du MINFOPRA à Yaoundé, le 15 mai 2016.

## Annexe n°9 : Aperçu des facilités financières accordées à l'APC par ses partenaires techniques et financiers entre 2006 et 2012

Bailleurs	Montants		Objectifs/ Résultats attendus de l'utilisation des fonds alloués
	Prêts	Dons	
FAD	78,84 M\$US		Allègement de la dette multilatérale (IADM)/ Poursuite dans la voie des réformes et dans la lutte contre la corruption
	22,21 M\$US		Financement d'un projet de réforme de la formation professionnelle
BAD	44,58M\$US	2,23 M\$US	Extension du réseau électrique à cinquante mille nouveaux consommateurs par an à court terme et à un million et demi en 2021 (formation initiale d'environ 18.000 diplômés par an, ainsi que la formation continue et le perfectionnement de 1.500 travailleurs du secteur informel et de 3.500 enseignants. Enfin quelque 1.200 femmes, jeunes ou originaires des régions rurales, auront accès à des formations plus diversifiées et plus qualifiantes).
		60 M€	
Allemagne	-	Annulation de 261,2 milliards de Frs Cfa de dette (environ 400 millions d'euros) de dette sur un total de 265,8 milliards de FCFA (environ 410 millions d'euros).	Réduction de la dette extérieure du Cameroun
	Remboursement de 4,6 milliards de Frs Cfa (7,01 millions d'euros) restants rééchelonné sur une durée de 23 ans avec un délai de grâce de six ans.	-	
France (AFD)	500 M€	-	Développement des constructions infrastructurelles, conduite des politiques d'enseignement, de santé ou de développement agricole/ Financements mis au service de la réalisation des objectifs du DSRP adopté en 2003
	340 MFrCfa	--	Refinancer sous forme de dons d'aide publique au développement sur cinq ans ses créances au Cameroun/ Financements à consacrer à l'éducation de base, la santé et la lutte contre le sida, l'agriculture et la sécurité alimentaire, l'environnement et la biodiversité ainsi que les infrastructures routières et urbaines.
France (Club de Paris)	-	27 M\$	Réduction d'une dette de 3502 millions de dollars
Canada	198,9 M\$US	-	Poursuite dans la lutte contre la corruption et améliorer de l'établissement et la mise en œuvre des budgets
	-	Annulation de dettes de 240 milliards de Frs Cfa	Permettre à terme l'effacement de 1.400 milliards de Francs CFA (2,13 milliards d'euros, 2,7 milliards de dollars) des 4.000 milliards de Francs CFA de la dette publique camerounaise.
	Rééchelonnement du paiement de 15 milliards de FCFA (22,9 millions d'Euros)	Annulation de dettes de 90 milliards de Frs Cfa (137,2 millions d'Euros) du Cameroun à l'horizon 2008	Appui à la lutte contre la pauvreté dont les corollaires sont la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption
UNICEF	30 M\$US	-	Protection des enfants sur la période 2003-2007
Japon	-	8,5 milliards de Francs CFA (environ 13 millions d'euros)	. Construction de 11 écoles primaires, 100 forages et la réhabilitation du Stade omnisport de Yaoundé

**Sources** : Synthèses de Roger Dieudonné Mvogo à partir des rapports de séminaires, de foras, consultées dans les archives du MINFOPRA à Yaoundé, le 15 mai 2016, ainsi que des sources des sites <http://journal.du.cameroun.com/article/phdaid> ; [http://www.ec.europa.eu.europaaid/where/acp/countrycooperation/cameroon.fr.htm](http://www.cameroun-info.net/cm-show-news.pdad;http://www.ec.europa.eu.europaaid/where/acp/countrycooperation/cameroon.fr.htm) <http://www.ecas.europa.eu/delegations/cameroon/>; <http://ec.europa.eu/development/iccuter/repository/print-cm-esp-fr.pdf>, consultés du 03 au 07 avril 2012.

**Annexe n°10 : Disproportions dans les fonds alloués par les bailleurs de fonds dans le cadre de la coopération de modernisation de l'APC (2000-2004)**

Bailleurs	Objectifs	Nature		
		Prêts	Dons	Cofinancement
FAD	Formation	22,73 M\$US	1,48 M\$US	-
BAD	Développement rural	44,58M\$US	2,23 M\$US	-
	Infrastructures	10,5 M\$US	-	-
	Lutte contre la pauvreté	600 000 €	-	-
		185,76 M\$US	-	-
Fonds mondial contre le Sida	Santé	Aide	99 M€	-
Allemagne	Infrastructures	-	-	5,5 M€
	Routes, santé, adduction d'eau	11,9 €	-	-
	Annulation de dette	400 M€	-	-
France (AFD)	Transport ferroviaire	12 M€	-	-
	Infrastructures	70 MFF	-	-
	Infrastructures	5 M€	--	-
	Infrastructures	18,2 M€	-	-
	Infrastructures	-	-	7
France (FSP)	Agriculture	-	1	-
France (PROPARCO)	Santé	-	-	6,5 MFF
	Infrastructures	-	-	23 M€
	Industrie sucrière	6 M€	-	-
FMI	FRPC/PGRF	20 M\$US	-	-
	Dette	2 milliards \$	-	-
	Lutte contre la pauvreté	23,3 M\$US	-	-
	Ajustement structurel	16,4 M\$US	-	-
	Lutte contre la pauvreté	23 M\$US	-	-
	Ajustement structurel	16,4 M\$US	-	-
BM	Lutte contre le Sida	-	37 M\$US	-
	Environnement	3,7 M\$US	-	-
	Infrastructures	53,4 M\$US	-	-
Canada	Remise de dette dans le cadre de l'Initiative PPTE	-	-	90 M\$US
UNICEF	Enfance	-	-	30 M\$US
UE	Routes	-	15 M\$US	-

	Agriculture	-		40 M\$US
	Santé	-	7,5 M\$US	-
Japon	Éducation	-	49 M\$US	. -

**Sources** : Synthèses de Roger Dieudonné Mvogo à partir des rapports de séminaires, de foras, consultées dans les archives du MINFOPRA à Yaoundé, le 15 mai 2016, ainsi que des sources des sites <http://journal.du.cameroun.com/article/phdaid> ; <http://www.cameroun-info.net/cm-shownews.pdad> ; <http://www.ec.europa.eu.europa/where/acp/country-cooperation/cameroon.fr.htm>, consultés du 03 au 07 avril 2012.

D'autre part, sur la répartition des montants alloués, les secteurs vers lesquels cet apport financier sont les secteurs productifs et répondent au mieux aux intérêts de ces bailleurs.

### Annexe n°11 : Secteurs d'intervention des bailleurs de fonds dans le processus de modernisation de l'APC (2000-2004)

Bailleurs	Secteurs d'intervention	Nature		
		Prêts	Dons	Cofinancement
FAD	Réforme de la formation professionnelle	22,73 M\$US	1,48 M\$US	-
BAD	Limiter l'exode rural et de favoriser l'intégration des femmes dans les circuits économiques	44,58M\$US	2,23 M\$US	-
		10,5 M€	-	-
		600 000 €	-	-
		185,76 M\$US	-	-
Fonds mondial contre le Sida	Lutte contre le Sida, le paludisme et la tuberculose.	Aide	99 M€	.-
Allemagne	Réhabilitation de la route Nkongsamba-Kékem	-	-	5,5 M€
	Annulation de dette	11,9 M€	-	-
	Réhabilitation de routes, amélioration de la santé des populations et poursuite du programme d'adduction d'eau en zones rurale	400 M€	-	-
France (AFD)	Réhabilitation du port de Douala (Transport ferrviaire)	12 M€	.-	-
	Réhabilitation du pont sur le Wouri	70 MFF	-	-
	Réhabilitation d'un pont important à Douala	5 M€	--	-
	Réhabilitation de 263 km de voies ferrées sur le tronçon Ka'aBelabo-Pangar, trois localités des provinces de l'Est et de l'Adamoua.	18,2 M€	-	-
	Réhabilitation d'un complexe sucrier.	-	-	7
France (FSP)	Amélioration des conditions de circulation de Yaoundé	-	1	-
France (PROPARCO)	Lutte contre le Sida et la tuberculose	-	-	6,5 MFF
	Construction d'une route reliant le Cameroun au Gabon et à la Guinée Équatoriale	-	-	23 M€
	Gestion des espaces pastoraux et évaluation des politiques agricoles	6 M€	-	-
FMI	Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC/PGRF)	20 M\$US	-	-
	Programme d'allègement de la dette	2 milliards \$	-	-
	Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC/PRGF)	23,3 M\$US	-	-
	Deuxième tranche de l'appui financier annuel du FMI au Cameroun pour l'exercice fiscal 1999/2000	16,4 M€	-	-
	Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC/PRGF)	23 M\$US	-	-
BM	Programme multisectoriel de lutte contre le sida	-	37	-
	Sécurité environnementale du projet d'oléoduc Tchad-Cameroun	3,7 M€	-	-
	Exploitation pétrolière au Tchad et à la construction d'un pipeline via le Cameroun	53,4 M€	-	-
Canada	Remise de dette dans le cadre de l'Initiative PPTE	-	-	90 M€
UNICEF	Protection des enfants au Cameroun sur la période 2003-2007	-	-	30 M\$US

UE	Entretien de 2.500 km de voiries rurales	-	15 M€	
	Relance des filières cacao-café, la diversification agricole dans l'industrie bananière et la filière palmier à huile	-		40 M€
	Réalisation d'infrastructures, fourniture d'équipements, achat de médicaments et formation des personnels	-	7,5 M€	-
<b>Japon</b>	<b>Construction d'écoles primaires dans les provinces du Centre, du Sud et de l'Est.</b>	-	<b>49 M€</b>	<b>. -</b>

Source : Synthèses de Roger Dieudonné Mvogo.



**Annexe n°12 : Aperçu sur l'apport financier des bailleurs de fonds et des partenaires techniques à la modernisation de l'APC (2000- 2012) (en milliards de FCFA)**

Bailleurs	Montants	Date	Objectifs	Nature	Secteur	Observations
FAD	22,73 M USD	6 avril 2004	Formation	Prêt	réforme de la formation professionnelle	
	1,48 M USD		Formation	Don		
BAD	2,23 M\$US	9 janvier 2004	Développement rural	Don	Limiter l'exode rural et de favoriser l'intégration des femmes dans les circuits économiques	
BAD	44,58M\$US	9 janvier 2004	Développement rural	Prêt		
FMI	23 M\$	17 Dec. 2003	Lutte contre la pauvreté	Prêt	Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC/PRGF)	
Fonds mondial contre le Sida	99 M€	16 Octobre 2003	Santé	Aide	Lutte contre le Sida, le paludisme et la tuberculose.	
BAD	20,76 M\$	27 Mai 2003	Lutte contre la pauvreté	Prêt FAD	Financement d'un projet de développement rural dans la région de Grassfield.	
France (AFD)	18,2 M€	14 Mai 2003	Infrastructures	Prêt	Réhabilitation du port de Douala	
BAD	21 M\$	13 Mai 2003	Lutte contre la pauvreté	Prêt FAD	Réduction de la pauvreté des ménages ruraux.	
Allemagne	5,5 M€	9 Mai 2003	Infrastructures	Cofinancement	Réhabilitation de la route Nkongsamba-Kékem	
France (AFD)	7	28 Avril 2003	Infrastructures	Cofinancement	Réhabilitation du pont sur le Wouri.	
Allemagne	400 M€	15 Octobre 2002	Dette	PPTTE	Annulation de dette	
France (AFD)	12 M€	9 Octobre 2002	Transport ferroviaire	Prêt à la Cameroon Railway	Réhabilitation de 263 km de voies ferrées sur le tronçon Ka'a-Belabo-Pangar, trois localités des provinces de l'Est et de l'Adamoua.	
BAD	10,5	22 Juillet 2002	Infrastructures	Prêt	Financement de plusieurs projets, dont les chantiers navals de Douala, des projets de développement rural, ainsi que la route Mamfe-Ekok, dans la province du Sudouest.	
BAD	600 000 €	24 Avril 2002	Lutte contre la pauvreté	Prêt	Financement des études préparatoires du programme de réduction de la pauvreté	
FMI	20 M\$	30 Janv. 2002	FRPC/PGRF	Crédit	Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance	
Canada	90	1er Nov. 2001	Dette	Convention	Remise de dette dans le cadre de l'Initiative PPTTE	

UNICEF	30 M\$	07 Sept. 2001	Enfance	Don	Protection des enfants au Cameroun sur la période 2003-2007	
France (AFD)	70 MFF	23 Juillet 2001	Infrastructures	Prêt	Réhabilitation d'un pont important à Douala	
UE	15	12 Juin 2001	Routes	Don	Entretien de 2.500 km de voiries rurales	
France	6,5 MFF	25 Mai 2001	Santé	Convention de financement	Lutte contre le Sida et la tuberculose	
Japon	30	11 Avril 2001	Éducation	Don	Construction d'écoles primaires dans les provinces du Centre, du Sud et de l'Est.	
UE	40	3 Avril 2001	Agriculture	Subvention	Relance des filières cacao-café, la diversification agricole dans l'industrie bananière et la filière palmier à huile	
Banque Mondiale	37	15 février 2001	Lutte contre le Sida	Don	Programme multisectoriel de lutte contre le sida	
Japon	19	29 janvier 2001	Éducation	Don	Construction de 31 écoles primaires	
France	23	12 janvier 2001	Infrastructures	Convention de financement	Construction d'une route reliant le Cameroun au Gabon et à la Guinée Équatoriale	
FMI	144 millions \$	22 déc. 2000	Lutte contre la pauvreté	Prêt	Programme	
France (PROPARCO)	6	14 déc. 2000	Industrie sucrière	Prêt	Réhabilitation d'un complexe sucrier.	
FMI	2 milliards \$	16 octobre 2000	Dette	PPTE/HIPC	Programme d'allègement de la dette	
FMI	23,3 M\$	11 octobre 2000	Lutte contre la pauvreté	Prêt	Programme de réduction de la pauvreté (FRPC/PGRF)	
Allemagne	11,9	30 Août 2000	Routes, santé, adduction d'eau	Prêt	Réhabilitation de routes, amélioration de la santé des populations et poursuite du programme d'adduction d'eau en zones rurale	
France (AFD)	5	31 juillet 2000	Infrastructures	Prêt	Amélioration des conditions de circulation de Yaoundé	
Banque Mondiale	3,7	18 juillet 2000	Environnement	Prêt	Sécurité environnementale du projet d'oléoduc Tchad Cameroun	
UE	7,5	14 juillet 2000	Santé	Convention	Réalisation d'infrastructures, fourniture d'équipements, achat de médicaments et formation des personnels	
France (FSP)	1	13 juillet 2000	Agriculture	Conventions	Gestion des espaces pastoraux et évaluation des politiques agricoles	
FMI	16,4	14 juin 2000	Ajustement structurel	Prêt	Deuxième tranche de l'appui financier annuel du FMI au Cameroun pour l'exercice fiscal 1999/2000	

Banque Mondiale	53,4	6 juin 2000	Infrastructures	Prêt	Exploitation pétrolière au Tchad et à la construction d'un pipeline via le Cameroun	
--------------------	------	-------------	-----------------	------	---	--

**Sources :** Synthèses de Roger Dieudonné Mvogo à partir des rapports de séminaires, de foras, consultées dans les archives du MINFOPRA à Yaoundé, le 15 mai 2016, ainsi que des sources des sites <http://journal.du.cameroun.com/article/phdaid> ; <http://www.cameroun-info.net/cmshow-news.pdad> ; <http://www.ec.europa.eu.europaid/where/acp/country-cooperation/cameroon.fr.htm>; <http://www.ecas.europa.eu/delegations/cameroon/> ; <http://ec.europa.eu/development/iccuter>, consultés du 03 au 07 avril 2012.

**Annexe n°13 : Protocole d'entretien avec les responsables d'administration et les usagers**

Nom et Prénoms : \_\_\_\_\_

Qualité/Fonction : \_\_\_\_\_

1. Quels sont les défis à relever par la composante ?
2. Quels sont les résultats attendus de cette composante ?
3. Quels sont les acteurs clé qui interviennent dans la composante ?
4. Quels sont les problèmes rencontrés par cette composante ?
5. Quels sont les causes de ces problèmes ?
6. Quels sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la composante ?
7. Quels sont vos suggestions pour l'amélioration de la composante ?

## Annexe n°14 : Les onze principes caractéristiques du management systémique en vue d'une culture administrative moderne

N°	Principes	Attitude/Comportement
01	Bonne attitude vis-à-vis des lois et règlements de l'administration publique qui régissent son fonctionnement.	-S'efforcer en permanence à bien connaître le cadre législatif et réglementaire de son travail et à les promouvoir à tout prix en vue de la bonne marche du système administratif en vigueur ; - participer à la dynamique desdites lois au sein de sa structure.
02	Respect des principes de responsabilité et d'imputabilité.	S'efforcer à être plus efficace dans son travail, à rendre compte de ses activités non seulement d'abord au public, mais ensuite à son administration employeur.
03	Application des principes d'engagement ou de dévouement.	S'impliquer, être enthousiaste, déployer perpétuellement des efforts d'amélioration, anticiper, développer le sens de l'imagination, l'innovation, lutter contre toutes sortes de déviances et de frustrations spécifiques connues au sein de son administration.
04	Application des principes de pro-activité et de vivacité.	Etre sensible aux besoins de l'utilisateur et s'adapter promptement aux changements organisationnels ou émotifs observés au sein de l'administration concernée.
05	Application, des outils d'analyses et de gestion dans une approche systémique ainsi que par rapport à la dynamique individu-groupe-administration et aux processus administratifs appliqués.	Renforcer en permanence les connaissances et habiletés en fonction de l'évolution politique social, économique et environnemental.
06	Respect de l'adéquation entre développement professionnel et réalisation du potentiel.	-Assurer sa formation formelle et informelle, ainsi que celle des collaborateurs ; - permettre une mobilité d'emploi et l'engagement ou l'adhésion de la société civile.
07	Respect du rôle de tous les acteurs de la structure ou du système.	Maintenir en permanence l'équilibre entre son rôle de maillon essentiel et indispensable au sein de l'administration et l'exigence de neutralité politique dans ses activités professionnelles.
08	Respect du principe d'impartialité.	-Eviter d'entretenir des conflits d'intérêt soit au niveau des croyances et des normes, soit au niveau matériel et financier ; -privilégier au contraire la confiance du public grâce à une gestion équitable des conflits entre soi et l'administration et entre les collègues et l'administration ou l'organisation.
09	Respect des principes de responsabilité.	Avoir une liberté d'expression et de communication pour dénoncer de manière légitime, c'est-à-dire que le gestionnaire ou l'agent public doit savoir décider de dire ou de ne pas dire (à qui, comment, quand, où...) les illégalités, les erreurs, les atteintes à la fortune publique, les fautes diverses prévues par la réglementation en vigueur et dont il peut ou aura été témoin, auteur ou victime plus tard.
10	Application des principes et techniques modernes de communication/information.	-Veiller à l'adéquation entre l'information utile du public et le droit de réserve ; -faire montre d'un savant dosage de discernement, de jugement et de courage pour informer le public sur les activités et l'évolution de tel ou tel projet de réforme engagé au sein de l'administration publique.
11	Respect de l'éthique et la déontologie	-Veiller au respect de l'intégrité professionnelle ; -avoir le discernement entre les valeurs exprimées et les conduites quotidiennes des collaborateurs ou des autres acteurs de la structure ; -privilégier en conséquence, l'égalité dans le service public en évitant toute forme de favoritisme, et la loyauté aux institutions ainsi qu'envers les usagers.

Source : Synthèses d'A. Payette., *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*, Canada : Presses de l'Université du Québec, 1997, p.202.

**Annexe n°15: Photos des différents Secrétaires permanents à la réforme administrative entre 1994 et 2012**



Badel Danga Ndinga  
(1990-1996)



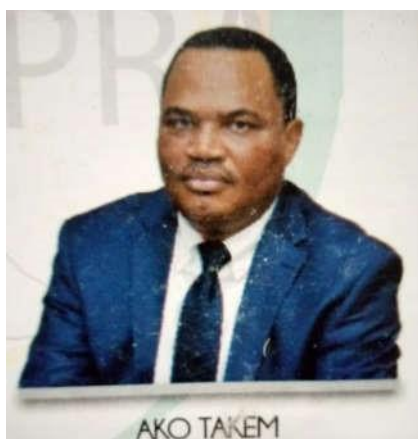
(1 996-2006)



Edouard Oum



Jeanne Evehe



AKO TAKEM

**Sources :** Synthèses de Roger Dieudonné Mvogo à partir des rapports de séminaires, de foras, consultées des archives du MINFOPRA à Yaoundé, le 15 mai 2016.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET SOURCES

### I- REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

#### 1- OUVRAGES

- *Sur l'histoire et la méthodologie de recherche historique et en management.*

Albarello L. et al., *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, Armand Colin, 1995.

Bayart. H.F., *L'Etat au Cameroun*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2<sup>nd</sup>e édition, 1985.

Beau. M., *L'art de la thèse, Guide Repère*, Paris, La Découverte, 2003.

Biyogo. G., *Traité de méthodologie et d'épistémologie de la recherche*, Paris, L'Harmattan, 2005.

Boudon. R.K., *Les méthodes en sociologie*, Paris, P.U.F, coll. « Que sais-je ? »,1993.

Bordeleau. Y., *Méthodes d'analyses et d'intervention en milieu organisationnel*, Ressources humaines, efficience, Montréal, Editions nouvelles, 1997.

Coquery Vidrovitch. C., *L'Afrique noire de 1800 à nos jours*, Paris, P.U.F, 1974.

\_\_\_\_\_, *Afrique noire, permanences et ruptures*, Paris, Payot, 1985.

Deschamps. H., *Histoire générale de l'Afrique noire de Madagascar et des archipels, Tome II, de 1800 à nos jours*, Paris, P.U.F, 1970.

Dugast. H., *Inventaire ethnique du Sud-Cameroun*, série population n°1, Mémoire de l'Institut Français d'Afrique Noire (IFAN), (Centre du Cameroun), 1949.

Edward. Carr H., *Qu'est-ce que l'histoire ?*, Paris, Ed. La Découverte, 1988.

Grozier. L., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil, 1977.

Halkin. L.E., *Initiation à la critique historique*, Cahier des Annales, sixième section, Paris, Congress Catalog Card, 1973.

Kaffo Fokou. R., *Cameroun : liquider le passé pour bâtir l'avenir*, Etudes africaines, Paris, L'Harmattan, 2009.

Laburthe-Tolra. Ph., *Les seigneurs de la forêt : Essai sur le passé historique, l'organisation sociale et les normes ethniques des anciens beti du Cameroun*, Paris, Sorbonne, 1981.

Maders. H. P. (eds)., *Conduire un projet d'organisation : guide méthodologique*, Deuxième édition, Paris, Editions d'Organisation, 2001.

Mveng. E., *Histoire du Cameroun*, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Présence Africaine, 1963.

Ngoh. V. J., *Cameroon, 1884-1985, cent ans d'histoire*, Yaoundé, C.E.P.E.R, 1990.

Njeuma. Z. M. (eds)., *Histoire du Cameroun (XIX ème s – début XXème s)*, Paris, L'Harmattan, 1989, traduit de l'anglais par J.A. Mbembe et Nguematcha.

Nkoti Bohole. L., *L'Afrique...des drames de l'histoire aux raisons d'espérer*, Paris, L'Harmattan, 2009.

Probst. G.B. et B.S., *La pratique de l'Entreprise apprenante*, Paris, Editions d'Organisation, 1995.

Quivy. R. et L. Van Campenhoudt., *Manuel de recherche en Sciences sociales*, 3<sup>ème</sup> édition, Malakoff, Dunod, 2006.

Roudeau A. et al., *La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, ENAP- L'Observatoire de l'Administration publique, 2008.

Steele Commager. H., *L'historien et l'histoire*, Paris, Nouveaux Horizons, 1965.

### **- Sur les institutions politiques et administratives**

Albarello. L. et al. *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, Armand Colin, 1995.

\_\_\_\_\_., *Un nouvel élan*, Yaoundé, Africa Multimédia, 1997.

*Anthologie des discours d'Ahmadou Ahidjo, 1957-1979*, Paris, Les Nouvelles Editions Africaines, 1980.

Ateba Abeng. V., *Tourisme en République bananière*, Douala, Editions Ifrikiya, 2010.

Balandier. G., *Le Tiers-Monde : sous-développement et développement*, Paris, P.U.F, 1961.

Bayard. J. F., *L'État au Cameroun*, Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1985.

Biya. P., *Pour le libéralisme communautaire*, Paris, Pierre-Marcel Favre, 1986.



- Courade. D. (eds)., *Le village camerounais à l'heure de l'ajustement*, Paris, Karthala, 1994.
- Durouflé. G., *L'ajustement structurel en Afrique (Sénégal, Côte-d'Ivoire, Madagascar)*, Paris, Karthala, 1988.
- Evola. R., *Comprendre le phénomène de l'émergence*, Paris, Publibook, 2012.
- Eyinga. Abel., *Introduction à la politique camerounaise*, Paris, Editions Anthropos, 1978.
- Fayol. G., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1918.
- Messmer. P., *Les Blancs s'en vont. Récits de décolonisation*, Paris, Albin Michel, 1998.
- Mbarga. E., *Les institutions politiques de la République Unie du Cameroun*, Yaoundé, Imprimerie Nationale, 1976.
- Nlep. R.-G., *L'administration publique camerounaise « contribution à l'étude des systèmes africains d'administration publique »*, Bibliothèque africaine et malgache, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1986.
- Oyono. D., *Un parcours : essai sur le Renouveau camerounais*, Yaoundé : Saint-Paul, 1996.
- Sur les Relations internationales et économiques.**
- Banyaku Luape. Epotu., *Les concepts et les approches théoriques du phénomène de développement*, Éditions universitaires africaines, 1997.
- Berger. Levrault., *Albert Tévoedjré : un compagnon d'aventure*, Paris, Mondes en Devenir, 1988.
- Blom. A. Charillon. F., *Théories et concepts des relations internationales -Les Fondamentaux Droit-Sciences Politiques*, Livre de l'élève – Edition Éducation Technique, Paris, Hachette, 2001.
- Colliard. C. A., *Institutions des Relations Internationales*, Paris, Dalloz, 6<sup>ème</sup> Edition, 1974.
- Domergue. M., *Théorie et pratique de l'assistance technique*, Ed. Economie et Humanisme, coll. Développement et civilisations, Paris, Les Editions ouvrières, 1973.
- Ebalé. R., *Comprendre la crise financière de la zone euro : Fondements, évolutions et répercussions en Afrique*, Yaoundé, Editions Hérodote, 2011.
- Ekwalla. Epee., *Les syndicats au Cameroun, Essai sociologique*, Douala, Les Cahiers de l'estuaire, Coll. Thot, 2001.
- Fuchs. Y., *La coopération : aide ou néocolonialisme ?* Paris, Editions sociales, coll. "Histoire Temps/Monde", 1973.

- Girault. R., *Diplomatie européenne et impérialisme*, Paris, Masson, 1979.
- Goran. H., et Bratton. M., *Gouverner l'Afrique, vers un partage des rôles*, Paris, Nouveaux Horizons, 1992.
- Gankou, J. M., *L'investissement dans les pays en développement*, Paris, Économica, 1985.
- Jordan, R. S., *La coopération multinationale*, Paris, Les éditions Internationales, coll. "Tendances actuelles", 1974.
- Marcel. M., *La politique étrangère*, Paris, P.U.F, 1984.
- Maheu. T., *Perspectives sur l'UNESCO*, Paris, UNESCO, 1974.
- Mende. T., *De l'Aide à la recolonisation (les leçons d'un échec)*, Paris, Editions du Seuil, 1972.
- Mouelle, Kombi. N., *La politique étrangère du Cameroun*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- ONUDI, *Les Organismes nationaux de normalisation dans les pays en développement*, Genève, Secrétariat central de l'ISO, 2006.
- Wade. A., *Un destin pour l'Afrique*, Paris, Michel Lafon, 2005.
- Sur les connaissances générales en management.**
- Alécian. R., Foucher. D (eds)., *Le management dans le service public*, Eyrolles, 1982.
- Amama Amama, B. (eds)., *20 propos sur l'Administration publique camerounaise*, Yaoundé, MINFOPRA, 2003.
- Bachir. M (eds)., *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008.
- Bernier. L., Paquin. S., Angers. S., Lachapelle. G (eds)., *Le NPM ou le nouveau Management public, L'Analyse des politiques publiques*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2010.
- Campbell. J.P., *On the Nature of Organizational Effectiveness*, Goodman, Pennings et al. New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco, Jossey-Bass, 1977.
- Cameron. K.S., (eds)., *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, U.S.A: Academic Press Inc, 1983.
- Dictionnaire du management*, Paris, Dunod, 2007.
- Dolan Shimon. L., S. Randall., Schuler (eds)., *Gestion des ressources humaines*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 2012.
- Drucker. P.F., *L'efficacité, objectif numéro 1 des cadres*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1974.

- Duval. B., *L'efficacité personnelle*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1971.
- Fayol. H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1916, 1970.
- Lasserre. B. (eds)., *L'État et les Technologies de l'information : vers une administration à accès pluriel*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2000.
- Lusthaus. C., Adrien. M.-H. al. (eds)., *Évaluation organisationnelle : cadre pour l'amélioration la performance*, Paris, Les Presses de l'Université Laval, Centre de Recherche pour le Développement International, 2003.
- Lescabeau. R., Payette M. et St-Arnaud. Y., *"un modèle intégré de la consultation", Changement planifié et développement des organisations*, SILLERS, Québec, PUQ, 1992.
- Leclerc. J., *Gérer autrement l'administration publique, la gestion par résultats*, Québec, PUQ, 2<sup>ème</sup> édition, 2011.
- Malik. F., *Le management efficace, diriger, réussir, vivre*, Paris, Economica, 2006.
- Maslow. A., *Devenir le meilleur de soi-même, besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, traduit de l'américain par L. Nicolaieff., Paris, nouveaux horizons, 2008.
- Mintzberg. H., *Le manager au quotidien*, Paris, Les Éditions d'Organisation et Agence d'Arc, 1984.
- \_\_\_\_\_, *La formation des dirigeants d'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1971.
- \_\_\_\_\_, *Structure et dynamique des Organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation et Agence d'Arc, 1994.
- \_\_\_\_\_, *The Structuring of Organizations*, USA, Prentice Hall, 1979.
- \_\_\_\_\_, *"Ethique et management", Management Public : Comprendre et gérer les institutions de l'Etat*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1992.
- Maders. H-P., Gauthier. E. al. (eds)., *Conduire un projet d'organisation, Guide méthodologique*, Deuxième édition, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.
- Mercier. J., *L'Administration publique. De l'Ecole classique au nouveau management public*, Québec, Presses de l'Université de Laval, 2002.
- Payette. A., *L'efficacité des gestionnaires et des organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1997.
- Ziegle. J., *Retournez les fusils, Manuel de sociologie d'opposition*, Paris, Editions

SEVIL,1980.

**- Sur les problèmes généraux des réformes de l'administration publique des pays en voie de développement et au Cameroun.**

Abouem à Tchoyi. D., *50 ans de réforme de l'État au Cameroun. Stratégies, bilans et Perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2013.

Guyon. D (eds)., *Réussir le changement dans le service public*, Paris, Edition d'Organisation, 2003.

Nations Unies, Assemblée générale, "Administration publique et développement : rapport du Secrétaire Général à la soixantième session ", New York, Nations unies, A/60/11, 2005. MINFOPRA, 2005.

Ngouo. L. B., *La réforme administrative dans les services publics en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 2008.

*Norme ISO 9001*, version 2008.

OCDE, *25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE*, Paris, Institut de Gestion Publique et du Développement Economique.

Oyono. D (eds)., *Cameroun : les chantiers de la gouvernance*, SPM, Yaoundé, Saint-Paul, 2004 et *Programme National de Gouvernance (2006-2010)*, SPM, Yaoundé, Saint-Paul, 2006. Jacques. F.J., *Des services publics performants*, Yaoundé, FIRST Edition, 2004.

Programme Nationale de Gouvernance : 2006 – 2010, *République du Cameroun*, Yaoundé, Saint-Paul, 2005.

Schmidt. W. R., Laurent, B. Goodwin. J., et Chili. Y., "Rapport de synthèse, évaluation des activités au titre du mécanisme de financement avec partage des risques", Paris, Banque Mondiale, Avril 2010.

Winicki. P., *Réussir une réforme publique*, Paris, Malakoff, Dunod, 2007.

**- Sur les Sciences administratives**

Bockel. A., *L'APC, Encyclopédie administrative*, Paris, IIAP. Berger-Levrault, 1971.

Boisvert. M. Jutras, (eds), *Petit manuel*, 2003.

Gournay. S., Pouydesseau et Kessler. J.F., *L'administration publique*, Paris, PUF, 1967.

Grozier. M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil, 1977.

*Le Petit Larousse illustré*, édition 2007, Paris, Larousse, 2007.

\_\_\_\_\_, 2<sup>ème</sup> édition 2008, Paris, Larousse, 2008.

Lusthaus. Ch., Adrien M-H (eds)., *Sociologie actuelle de l'Afrique noire*, 3<sup>ème</sup> Édition, Paris, L'Harmattan, 1971.

Montalván., *Évaluation organisationnelle : cadre pour l'amélioration de la performance*, Québec, *Les Presses de l'Université Laval*, Centre de Recherche pour le Développement International, 2003.

Ndzogoue B-A., *Gouvernance : l'Administration Publique Camerounaise : difficultés et enjeux d'une gestion axée sur les résultats*, Paris, L'Harmattan, 2012.

Sarassoro, H., *La corruption des fonctionnaires en Afrique, Etude de droit pénal comparé*, Éditions Economica, *Collection La vie du Droit en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 1976.

Shimon. L., Dolan Randall Schuler S., Lise Chrétien, *Gestion des ressources humaines*, Éditions du Trécarré, Paris, Les Editions Reynald Goulet Inc, 1988.

Tekam, J G., *Déontologie et éthique professionnelle du fonctionnaire*, Yaoundé, Presses de la SOPECAM, 2010.

## **2- THESES ET MEMOIRES**

### **a- THESES**

Abena Etoundi. M. J., "La planification économique au Cameroun : aperçu historique (1960-2000)", Thèse de Doctorat /Ph. D en Histoire, *UYI*, 2008.

Abwa. D., "Commandement Européen" "Commandement Indigène" au Cameroun sous Administration Française de 1916 à 1960, Thèse de Doctorat 3<sup>ème</sup> Cycle en Histoire, *UYI*, 1994.

Ebolo, M., "L'implication des puissances occidentales dans le processus de démocratisation en Afrique : Analyse des actions américaines et françaises au Cameroun", Thèse de Doctorat 3<sup>e</sup> cycle en Relations Internationales, Yaoundé, *IRIC*, 1997.

Edoo. P., "L'expérience Coopération au Cameroun", Thèse de Doctorat 3<sup>e</sup> cycle en Sciences Economiques, Paris, 1961.

Essomba. Ph. B., "Voies de communication et espaces culturels au Cameroun sous domination allemande (1884-1916)", Thèse de doctorat 3<sup>ème</sup> cycle en Histoire, *UYI*, 2005.

Fogui. J-P., "Autorités traditionnelles et intégration politique au Cameroun", Thèse de Doctorat 3<sup>e</sup> cycle en Sciences politique, *Université de Bordeaux, I*, 1980.

Kouahou. Y. L., "La mise en œuvre de la société de l'information au Cameroun : enjeux et perspectives au regard de l'évolution française et européenne", Thèse de Doctorat, *Université de Montpellier I*, 2010.

Ngatchou. F., "Le problème de l'administration publique en Afrique noire francophone", Thèse de Doctorat en Droit, Paris II, 1975.

Ndam Njoya. A., "Le Cameroun dans les relations internationales", Thèse de Doctorat en Droit, Paris, 1973.

Nopoudem. Ambroise. J., "L'Union Européenne et le développement agricole et rural du Cameroun, 1960-2000 : Analyse historique", Ph. D, UYI, 2013.

Tabi Akono. F., "Le discours de la Baule et les processus démocratiques en Afrique : contribution à une problématique de la démocratie et du développement dans les pays d'Afrique noire francophone", Thèse de Doctorat en Science politique, Clermont-Ferrand 1, 1995.

Toto Djemba. M., "Administration publique et développement des Etats en Afrique noire francophone", Thèse de Doctorat, Université de Toulouse I, 1975.

#### **b- MEMOIRES**

Abdelmajid. A., "la loi organique du 1er août 2001 et la modernisation de la gestion publique en France : vers une gestion axée sur la performance", Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Master en administration publique, ENA, 2004.

Assiga Ateba. M., "Economie des entreprises publiques au Cameroun", Mémoire de Master en Economie, Université de Douala, 2007.

Ayissi Noah. C., "La coopération Cameroun-UNESCO (1960-1990)", Mémoire de Maîtrise en Histoire, FALSH, UYI, 2006.

Etoa Ndende. A., "L'assistance technique allemande au Cameroun : le cas de l'Agence de coopération Technique allemande (GTZ)", Mémoire de Maîtrise en Histoire Economique et Sociale, FALSH, UYI, 2004-2005.

Evina Obam. R., "l'intégration du pilotage des performances en finances publiques camerounaises", Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en administration public, Paris, ENA, 2005.

Fouda Antsele. V. A., "La protection des salaires dans les entreprises en difficulté au Cameroun", Mémoire de Maîtrise en Histoire, FALSH, UYI, 2013.

Fouda. J., "L'état des ressources humaines dans l'Administration Publique Camerounaise : cas de la région du Centre" Mémoire de Maîtrise en Histoire, FALSH, UYI, 2013.

Foueka Tagne. R.S., "Croissance des dépenses publiques et incidence sur le développement

au Cameroun : le cas du secteur de l'éducation", Mémoire de D.E.A en Sciences Economiques, Nouveau Programme de Troisième Cycle Inter-universitaire, UYII-Soa, 2009.

- Gomsi Ngameni. G.E., "Un exemple de partenariat nord-sud : les échanges commerciaux entre le Cameroun et l'Union Européenne, 1960-2000", Mémoire de Maîtrise en Histoire, Relations internationales, FALSH, UYI, 2006.
- Jean Raoul. M. B., "La problématique du financement de la décentralisation territoriale au Cameroun", Mémoire de Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées (DESS), en Gestion urbaine, UYII, Mars 2000.
- Mangono. J., "Politique d'enseignement au Cameroun et construction de l'État. Approche historique de l'action publique dans l'éducation : 1960-2010", Mémoire de D.E.A en Histoire, option Histoire des Relations Internationales, U.Y.I, 2010.
- Mbouime Bekoro. M., "Rôle du FMI dans le suivi et l'analyse des finances publiques au Cameroun" Mémoire de Maîtrise en Histoire, FALSH, UYI, 2011.
- Mvogo. R. D., "La gestion des performances de l'Administration Publique Camerounaise : permanences et ruptures de 1962 à 2010", Mémoire de Master en Histoire, FALSH, UYI, 2013.
- Ndong Wallang. A., "The role of international cooperation state budget and its impact on the Cameroon economy", Mémoire de Maîtrise en Histoire, FALSH, UYI, 2011.
- Ondoa. J-M. F., "Qualité du service public dans l'Administration camerounaise", Mémoire de Maîtrise en Histoire, FALSH, UYI, 2011.
- Onguene Beyama. D., "L'UNESCO et la formation des maîtres de l'enseignement public au Cameroun : 1960-1982", Mémoire de Maîtrise en Histoire, Yaoundé, FALSH, UYI, 2007.
- Poupié. H. B., "Culture et performance de l'administration publique camerounaise : le cas du Ministère de l'Enseignement Supérieur", DESS en Management des Ressources Humaines, 2007.
- Tonye. N., "La fiscalité de la Direction Générale des Impôts du Cameroun et la coopération internationale de 1990 à 2010 : essai d'analyse historique", Mémoire de Master II en Histoire, FALSH, UYI, 2014.
- Tsafack Nanfosso. R., et Touna Mama., " L'économie camerounaise : de la crise à la reprise", Cameroun 2001, Paris, L'Harmattan, 2001.
- Tsimi Onana. C., "L'impact de la culture dans les relations Franco-Camerounaises de 1960 à nos jours", Mémoire de D.E.A en Histoire, FALSH, UYI, 2006.
- Youb. J. F., "La camerounisation des cadres", Mémoire de Licence, Faculté de Droit, Université de Y, juin 1974.

Zambo Belinga. J., "Le Cameroun et l'UNESCO de 1960 à nos jours", Mémoire de licence en droit et sciences économiques, *Université de Yaoundé*, 1975.

### 3- ARTICLES

Atangana. Ch., "Signification du mot Nkukuma ", *ABBIA*, n°23, septembre-décembre, 1969, pp. 125-148.

Béthune. D., et Wembi. A., "Le problème de la sous-administration dans les pays d'Afrique noire indépendante", *Cahiers économiques et sociaux*, Université de Léopoldville, Congo, n°2, déc, 1962, pp. 432-442.

Bouckaert. G., "Fierté et performances dans le secteur public : quelques pistes d'analyse", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Volume 67, n°1, Bruxelles, Établissements Émile Bruylant, 2001, pp. 118-201.

Bourgault E. et Dion. S., "La satisfaction des ministres envers leurs hauts fonctionnaires Management Public" : comprendre et gérer les institutions de l'État, Québec, *Presses de l'Université du Québec*, 1992, pp. 10-22.

Bourgault. E., Gusella. M (eds), "Performance, fierté et reconnaissance dans la Fonction publique fédérale du Canada", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Volume 67, n°1, Bruxelles, Établissements Émile Bruylant, 2001, pp. 25-41.

Bouckaert. G., "Fierté et performances dans le secteur public : quelques pistes d'analyse", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Volume 67, n°1, Bruxelles, Établissements Émile Bruylant, 2001, pp. 12-35.

Bugnicourt. J., "Action administrative e communication avec les administrés en Afrique", *Revue Française d'Administration Publique*, n°2, avril-juin, 1977, pp. 195-201.

\_\_\_\_\_, "Le mimétisme administratif en Afrique, obstacle majeur au développement", *Revue Française de Science Politique*, n°6, 1973, pp. 1239-1267.

Bamidele. Olowu., "Fierté et performance dans le service public africain : Analyse de l'effondrement institutionnel et des efforts de reconstruction au Nigeria et en Ouganda ", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2008, pp. 61-62.

Batoko. O., "Préparation de la vision, des missions, des plans d'action et des programmes du gouvernement", *Cahiers Africains d'Administration Publique*, n° 68, Tanger, : Éditions Marocaines et Internationales, 2007, pp.61- 62.

Chapel. Y., "Les problèmes de l'administration dans les Etats nouvellement indépendants d'Afrique noire ", *Recueil de jurisprudence de droit administratif et du Conseil d'Etat*, Institut belge de Sciences administratives, 1<sup>er</sup> Trimestre, 1962, pp.1310-1432.



- Cornevin. R., "Sous-développement et sous-administration : interférences et accélérations", *Revue Française de Sciences Politiques*, n° 3, volume XI, 1961, pp. 684-690.
- Essomba. Ph-B., "L'Institut des Sciences Humaines (ISH) au Cameroun : une histoire inachevée", *Annales de la F.A.L.S.H*, UYI, Vol.1, n°12, Yaoundé, Les Grandes Éditions, 2001, pp. 220-236.
- Gazier. E., "Les problèmes spécifiques de l'administration publique en pays sous-développés", *Civilisation*, 2016, pp. 143-158.
- Giauque. D., Barbey V., et Duc. N., "Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif", *Cairn Info*, n°785-798, 2011, pp. 785-798.
- Gonidec. P-F., "Tradition et modernisation dans les institutions publiques d'Afrique noire", Paris, *Revue Juridique et Politique*, 1966, pp. 77-84.
- Mamosi. Lelo. R., "Organisation et fonctionnement des secrétariats généraux de gouvernements en Afrique : les Technologies de l'Information et de Communication au service des Gouvernements Africains", *Cahiers Africain d'Administration Publique*, n° 68, Tanger, Editions Marocaines et Internationales, 2007, pp. 63-133.
- Mbembe. A., "L'Afrique doit redevenir son propre centre", Paris, *Germinal*, n° 008, Janvier-Février 2011, pp.12-23.
- Mendouga Alima. M., "Les principes d'organisation et de gestion de l'Administration camerounaise : contenu et tendances", B. Amama Amama., *20 propos sur l'Administration Publique Camerounaise*, Yaoundé, Saint- Paul, 2003, L'Harmattan, 2013, pp. 17-28.
- Menye Nga. G. F., "Catégorisation sociale des conseillers d'orientation du "MINESEC" et préférence pour des membres de l'endogroupe œuvrant dans un contexte socioprofessionnel favorable", *Annales de la F.A.L.S.H*, volume 1, n°11, nouvelle série, Yaoundé, Les Grandes Éditions, 2011, pp. 231-254.
- Nguele Abada. M., "l'État de droit et libertés fondamentales au Cameroun", *Revue juridique et politique indépendance et coopération*, Paris, ISNI, n° 3, oct-déc. 1995, pp. 285-303.
- Ngima Mawoung. E., "Les ruptures de la justice sociale comme facteur de conflits", *Annales de la F.A.L.S.H, Hommage au Professeur Pierre Ngijol Ngijol*, Vol 1, n°11, Nouvelle série 2010, deuxième semestre, Yaoundé : Les Grandes Éditions, jan. 2011, pp.255-276.
- Ngongang. E., "Efficacité des Réformes sur le rendement fiscal en Afrique centrale : le cas spécifique du Cameroun", *Revue des Sciences Économiques et de Gestion*, UYII, Cameroun. n°07, 2007, pp. 6-9.

- Okani. R.-C., "Le deuxième sexe dans l'APC", B. Amama Amama (eds.), *20 propos de l'Administration publique camerounaise*, Yaoundé, Saint-Paul, 2003, pp. 277-296.
- Onana. V., "Financement de la vie politique en Afrique", *Jeune Afrique Economie*, n°351, novembre 2003, pp. 215-216.
- Owona. H., "La réforme politique et constitutionnelle de la République Unie du Cameroun", *Revue Jurisprudentielle et Politique des Institutions Camerounaises*, oct-nov, 1975, pp. 486-510.
- Payot. L., "L'assistance technique en matière administrative", *Revue administrative*, n°115, Janvier-février, 1967, pp. 143-160.
- Timsit. E., "Eléments pour une analyse des systèmes d'administration publique : le cas de l'administration de développement", *Recueil d'Études en hommage à Charles Eisenmann*, Paris, Éditions Cujas, 1975, pp. 121-135.
- Tsala Tsala. J-P., "Formation et pratique de l'orientation scolaire et professionnelle au Cameroun", *Annales de la FALSH*, UYI volume 1, n° 6, nouvelle série, Premier semestre, 2007, pp. 120-158.

#### 4- JOURNAUX

L'exploitation de tous ces journaux et leur confrontation ont permis de bien appréhender l'apport de la coopération internationale à travers ses grands chantiers, à l'amélioration de la lutte contre la corruption, du système d'éducation primaire et secondaire et de l'enseignement supérieur. Il s'agit la question des déflations, liquidations, privatisations et restructurations des sociétés d'État au cours des années de crise économique et financière subies par l'APC et les conséquences des mesures imposées par les bailleurs et les partenaires de la coopération internationale sur les populations en général et les agents publics en particulier. L'évolution de la longue et pénible liquidation des droits des ex-employés desdites sociétés et leurs tentatives de reconversions y ont également été très souvent développées. Il s'agit de :

- Cameroon tribunes* n° 7548/3837 du 06 mars 2002, p. 6 ;
- \_\_\_\_\_ n°8797/4996 du 27 février 2007, pp. 2-3 ;
- \_\_\_\_\_ n°8808/5007 du 14 mars 2007, p. 13 ;
- \_\_\_\_\_ n°8811/5010 du 19 mars 2007, p. 3 ;
- \_\_\_\_\_ n°8823/5022 du 04 avril 2007, p. 9 ;
- \_\_\_\_\_ n°8865/5064 du 08 juin 2007, p. 3 ;
- \_\_\_\_\_ n°8866/5065 du 11 juin 2007, pp. 3 et 16 ;

- \_\_\_\_\_ n°8883/5082 du 04 juillet 2007, pp. 2-4 ;
- \_\_\_\_\_ n°8914/du 17 août 2007, p. 12 ;
- \_\_\_\_\_ n°8930/5129 du 10 septembre 2007, pp. 14 et 15 ;
- \_\_\_\_\_ n°9054/5253, du 10 mars 2008, pp. 8-10 ;
- \_\_\_\_\_ n°9616/5817 du 10 juin 2010, pp. 5-8 ;
- \_\_\_\_\_ n°9982/ 6183 du 02 décembre 2011, p. 22 ;
- \_\_\_\_\_ n°9616/5817 du 10 juin 2010, pp. 2 et 5 ;
- \_\_\_\_\_ n°9982/ 6183 du 02 décembre 2011, p. 13 ;
- \_\_\_\_\_ n°10114/6315 du 14 Juin 2012, pp. 4-6 ;
- \_\_\_\_\_ n°10121/6322 du 25 juin 2012, pp. 3-5 ;
- \_\_\_\_\_ n°10128/6329 du 04 juillet 2012, pp. 4 et 6 ;
- \_\_\_\_\_ n°10159/6360 du 17 août 2012, p. 17 ;
- Le Courrier* n°149, janvier-février, 1995, pp. 2 et 3 ;
- Jeune Afrique Economique*, n°351, novembre 2003, p. 6-8 ;
- Le Soir* n°0076 du 21 février 2012, pp. 3-4 ;
- \_\_\_\_\_ n°270 du 31 mars 2014, pp.11-12.
- Enjeux*, n°42, de Janvier- Mars 2012, pp. 5-6.

## II- SOURCES

### 1. Sources d'archives des ministères

#### - Communications

- Ako Takem. Ch., " Les grandes réformes structurantes dans l'Administration Publique Camerounaise", *Communication*, ENAM, Yaoundé, MINFOPRA, 2014.
- Bondé. E., *Discours*, à l'occasion de la remise des diplômes de fin de formation à la première vague de C.A.O.A affectés au MINFOPRA pour booster la mise en œuvre des réformes de troisième génération de l'APC, Yaoundé, MINFOPRA, 31 août 2007.

- Darwish. Ahmed., *Communication*, Ministre d'Etat pour le développement administratif de la République Arabe d'Egypte sur le thème intitulé « ICT use and value for service delivery », Yaoundé, MINFOPRA, 2010.
- Evehe. J. A. S., "L'évaluation de l'opération de la gestion axée sur la performance et les résultats (GAR) : expérience du Cameroun", *Communication*, Rabat, Maroc, 24-26 janvier 2011, Yaoundé, MINFOPRA, 2011.
- Ekoman Ekoman. J-N., "Partenariat Public-Privé au Cameroun : Principes, Méthodes et Procédures de passation ", *Communication*, Journée d'information PPP pour le compte du MINMIDT, Yaoundé, MINFOPRA, 02- 03 juillet 2015.
- Ngambo Fondjo. P. V., *Communication*, Conférence internationale de l'IISA à Yaoundé du 14 au 18 juillet 2003. Cf. Amama (eds)., *20 propos*, 2003.
- Ngouo. L. B., "La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le renforcement des capacités des pays bénéficiaires à mettre en œuvre le modèle de gestion axée sur les résultats de développement : où en sommes-nous avec l'expérience au Cameroun ?", *Communication*, Séminaire international d'évaluation de la déclaration de Paris, Ankara, Turquie, Yaoundé, MINFOPRA, 2008.
- Oumar Konaré A., président de la Commission de l'UA, discours, ouverture du sommet extraordinaire des Chefs d'État et de gouvernement de l'UA sur le thème : "Emploi et lutte contre la pauvreté en Afrique" relatif au financement du NEPAD tenu le 08 septembre 2004 à Ouagadougou. Cf. <http://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/january-2007>.
- Oyono. D., "Le Programme National de Gouvernance : pour un partenariat entre l'Etat, le secteur privé et la société civile", *Communication, Magazine Programme*, Deuxième conférence internationale régionale de l'IISA, Yaoundé, MINFOPRA, 2003.
- Oum. E., *Communication*, "Séminaire sur le PINORAC", tenu à Yaoundé du 18 au 21 décembre 2012 Yaoundé, MINFOPRA, 2012.
- \_\_\_\_\_, *Communication*, "Séminaire-atelier de renforcement des capacités des personnels techniques du SPRA en matière de conduite des réformes, des méthodes de planification et d'évaluation des performances des organisations", Yaoundé, MINFOPRA, 2012.
- Timba. M.G., "L'état de la coopération du Secrétariat Permanent et de la Réforme Administrative", *Communication*, séminaire d'imprégnation des jeunes Conseillers Assistants en Organisation Administrative, novembre 2008, Yaoundé, MINFOPRA, 2008.

#### - Lois

Loi n°90/053 du 19 décembre 1990 portant sur la liberté d'association.

Loi n°69/LF/18 du 10 novembre 1969 instituant un régime d'assurance, pension vieillesse, d'invalidité et de décès et ses divers modificatifs.

Loi n°74/759 du 26 août 1974 portant organisation du régime des pensions civiles et ses modificatifs subséquents.

Loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations du fonctionnaire.

Loi n°92/007 du 14 août 1992 portant Code du travail.

L'ordonnance n°62 / OF du 7 février 1962, portant régime financier de l'État.

Loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation.

Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux Communes.

Lois des finances 2005, 2006, 2007, 2008, 2009.

Loi n°2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'État.

Loi n°2006/020 du 29 décembre 2006 portant ratification de l'Ordonnance n°2006/1 du 28 septembre 2006 portant révision des taxes sur certains produits de première nécessité.

Loi n°003/2006 du 25 avril 2006 relative à la déclaration des biens et avoirs.

#### **- Décrets**

Décret n°74/759 du 26 août 1974 portant organisation des pensions civiles.

Décret n°75/459 du 26 juin 1975 déterminant le régime des rémunérations des personnels civils et militaires de la République Unie du Cameroun.

Décret n°75/496 du 03 juillet 1975 fixant le régime général des concours administratifs.

Décret n°75/577 du 12 août 1975 fixant les règles de la procédure disciplinaire dans la Fonction Publique.

Décret n°77-245 du 15 juillet 1977 portant organisation des chefferies traditionnelles.

Décret n°78-185 du 9 novembre 1978 fixant les attributions des chefs de Circonscriptions administratives et des organismes et personnels chargés de les assister dans l'exercice de leurs fonctions.

Décret n°78/484 du 09 novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'État relevant du Code du Travail.

Décret n°92/221/PM du 08 mai 1992 fixant les modalités d'admission à la retraite des personnels de l'État relevant du code de travail, modalité et complété par le Décret n°93/934/PM du 13 avril 1993.

Décret n° 93/320 du 21 novembre 1993 portant réaménagement des horaires de travail dans les administrations publiques.

Décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut général de la Fonction Publique de l'État, modifié et complété par le décret n°2000/287 du 12 octobre 2000.

Décret n° 2000/697/PM du 13 Septembre 2000 fixant le régime de la formation permanente des fonctionnaires.

Décret n°85-1202 portant création des Ecoles Normales d'Instituteurs et Instituteurs Adjoints (ENI-ENIA) et des Ecoles Normales d'Instituteurs Adjoints (ENIA), 1985.

Décret n° 2001/927/PM du 18 octobre 2001 fixant les modalités d'acquisition des véhicules administratifs et leur classification pour leur affectation.

Décret n° 2001/108/PM du 20 mars 2001 fixant les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires.

Décret n°2001/145 du 3 juillet 2001 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de la Santé publique.

Décret n° 2000/683/PM du 13 septembre 2002 fixant le régime des déplacements des agents publics et les modalités de prise en charge des frais y afférents.

Décret n°2005/139 du 25 avril 2005 portant organisation du MINESEC, spécifiquement les dispositions concernant la Direction des ressources humaines.

Décret n° 2005 / 086 du 29 mars 2005 portant organisation du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative.

Décret n° 2006/088 du 11 mars 2006 portant création de la commission nationale anticorruption.

#### **- Décisions**

Décision n°2006/CAB/PM du 07 septembre 2006 portant désignation d'un coordonnateur adjoint du programme national de gouvernance.

#### **- Arrêtés**

Arrêté n°002353/CAB/MFPRA du 24 mai 1993 fixant les modalités d'attribution et liquidation des prestations d'assurance, pension de vieillesse, d'invalidité et de décès des agents de l'État relevant du code du travail, modifié et complété par l'arrêté n°004718/MFPRA du 1<sup>er</sup> décembre 1993 et 00000662/MFPRA du 14 février 1995.

Arrêté n°112/CAB/PM du 06 juin 2007 portant création, organisation et fonctionnement du Comité de Pilotage du Projet de Modernisation de l'APC par la mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats initié par le Gouvernement.

Arrêté n°18/CAB/PM du 14 mars 2006 modifiant et complétant certaines dispositions de l'arrêté n°035/CAB/PM du 11 mars 2003 portant création d'un comité de suivi de la mise en œuvre des mesures édictées par la circulaire n°006/CAB/PM du 23 juillet 2001 relative à l'acquisition des véhicules dans administrations de l'État.

Arrêté n° 046/CAB/PM du 13 juillet 2000 portant création d'un comité de coordination et de suivi du Projet « Système Informatique de Gestion Intégrée des Personnels de l'État et de la Solde ».

### **-Instructions**

Instruction n° 003/CAB/PM du 24 janvier 2001 relative à la rationalisation des délais et procédures de traitement des dossiers dans les services publics.

### **- Feuilles de route**

"Feuille de route et programme d'action 2006", Yaoundé, MINFOPRA, 2005.

"Feuille de route et programme d'action 2007", Yaoundé, MINFOPRA, 2007.

### **- Circulaires et Lettres-circulaires**

Circulaire n° 004/CAB/PM du 30 décembre 2006 portant application du code des marchés publics.

Circulaire n° 004/CAB/PM du 23 Décembre 1998 relative à la formation des agents publics en cours d'emploi.

Circulaire n° 009/CAB/PM du 27 Septembre 2007 portant sur la formation des personnels de l'État à l'étranger.

Circulaire n°000001/LC/MFPRA/SG sur la mise en stage des fonctionnaires et agents publics.

Lettre-Circulaire n° D1/22/023/LC/MINFOPRA/SG/DDC du 31 mars 2009 relatives aux modalités de traitement des actes de carrières après le déploiement du SIGIPES.

### **- Actes de séminaires**

*Actes du séminaire de développement des habiletés du personnel du SPRA en suivi-évaluation des projets en cours d'implémentation dans la sphère publique, Yaoundé, MINFOPRA, 13-28 août 2009.*

## **- Chartes**

Charte de la Fonction Publique africaine, Yaoundé, MINFOPRA, 05 février 2001.

## **-Rapports**

Rapport général sur la stratégie à long terme du programme africain sur la gouvernance et l'administration publique, 6<sup>ème</sup> Conférence des Ministres africains du service public, Johannesburg, Afrique du Sud, 11-15 octobre 2008.

Rapport de l'étude relative à la redynamisation de l'ISMP, Yaoundé, MINFOPRA, 2005.

Rapport de l'étude sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'État, Yaoundé, MINFOPRA, 2008.

Rapport de l'étude sur l'élaboration du plan national de formation, Yaoundé, MINFOPRA, 2008.

Rapport de l'étude diagnostique sur la gestion des performances au sein de la Fonction Publique camerounaise, Yaoundé, MINFOPRA, 2009.

Rapport du Séminaire de formation sur le Renforcement des Capacités Internes d'Intervention du SPRA : nouvelles logiques, nouvelles approches méthodologiques, nouveaux outils, Kribi, 03 au 05 Décembre 2003.

Rapport sur la gouvernance en Afrique, Commission Economique pour l'Afrique, septembre 2009.

Rapport du séminaire de validation du document de politique nationale de sécurité au travail, tenu à Douala du 17 au 19 septembre 2007.

Rapport contrôle et audit internes ; assurer l'intégrité et la responsabilité du secteur public, Centre de conférences de l'OCDE, Paris, 13 Avril 2011.

Rapport d'activités de formation des Conseillers assistants en organisation administratives en vue de l'obtention d'un Certificat d'Etudes Supérieures en Organisation et Management (CESOM), Yaoundé, ISMP, 2007.

Rapport de stage pratique sur le thème le cadre organique et La gestion des ressources humaines, Séminaire de formation des conseillers assistants en organisation administrative, en vue de l'obtention du Certificat d'Etudes Supérieures en Organisation et Mangement (CESOM), Yaoundé, ISMP, 2007.

Rapport de l'atelier d'évaluation du programme de renforcement des structures de contrôle du Cameroun, Yaoundé, CTS, MINEPAT, août 2002.

## **- Documents, Guides et Revues**

*Document de Normes de Rendement du MINFOPRA*, Yaoundé, MINFOPRA, 2011.



*Document de stratégie du sous-secteur administration générale des personnels de l'État et organisation de l'Administration Publique Camerounaise*, Yaoundé, MINFOPRA, 2004.

*Document de stratégie sectorielle : Etat des lieux et Diagnostic de la Fonction Publique et de la Réforme Administratives*, Yaoundé, MINFOPRA, 2009.

*Guide Méthodologique pour l'élaboration des Normes de Rendement dans l'Administration Publique Camerounaise*, Yaoundé, octobre 2009, p. 44. Yaoundé, MINFOPRA, consultées les 23 et 24 avril 2010 à Yaoundé.

*Guide méthodologique pour la rédaction des thèses, mémoires, ouvrages et articles* du département d'Histoire, Yaoundé, UYI, CEPER, S.A, 2006.

OCDE., convergence et systémique, Paris, OCDE, Yaoundé, MINFOPRA, 2006.

*Les dossiers du MINFI 2011, Grandes ambitions, l'envol*, Yaoundé, MINFI, 2011.

Liste non exhaustive des textes signés entre 1993 et 2008 dans le cadre des réformes de l'Enseignement Supérieur au Cameroun (Annexe 3).

Prospectus descriptif sommaire du Programme court à distance en administration publique de l'ENAP du Québec offert en partenariat avec l'ISMP du Cameroun", Yaoundé, ISMP, 2007.

*Répertoire des institutions privées d'enseignement supérieur du Cameroun*, Yaoundé, MINESUP, Presses de Colorix, 2008.

*Revue perspective Gestion Publique*, "Evoluer pour mieux servir le public", Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique, Juin 2004.

#### - **Journaux officiels**

J-O, 46<sup>ème</sup> année, n°1471 de la République du Cameroun, 30 décembre 1961, p. 1430.

J-O, 7<sup>ème</sup> année, n°16 de l'État fédéré du Cameroun oriental du 15 août, 1967 : décret n°67205 du 7 août portant création de l'Ecole Normale d'Instituteurs à Vocation Rurale, 1967, p. 777.

J-O, 24<sup>ème</sup> année, n°9 de la République du Cameroun, 15 mai 1984 : décret n°84-209 du 30 avril 1984 portant création des Ecoles Normales d'Instituteurs et Instituteurs Adjoints (ENIENIA) et des Ecoles Normales d'Instituteurs Adjoints (ENIA), 1984, p.1043.

J-O, 25<sup>ème</sup> année, n°17 de la République du Cameroun, 15 septembre 1985 :

J-O, décret n°82-27 du 19 janvier 1982 portant création d'une Ecole Normale d'Instituteurs et d'Instituteurs Adjoints à Yaoundé, 1982, p.69.

## 2- SOURCES ÉLECTRONIQUES

*http:// www.minfopra.gov.cm ; http:// www.minepat.gov.cm et http:// www.minesec.gov.cm* consultés les 05, 06 et 07 mars 2012.

*http://www.minesup.gov.cm et http://www.new.sourceocde.org/gouvernance*, consultés les 05, 06 et 07 mars 2012.

*http://www.new.sourceocde.org/emploi. et http:// www.cameroon-info.net/cmi*, consultés les 05, 06 et 07 mars 2012.

*http:// www.institut national des statistiques.cm et http : //www.statistic-cameroon.org*, consultés les 05, 06 et 07 mars 2012.

*http:// www.bucrep.cm/fr.html*, consultés les 05, 06 et 07 mars 2012.

*http:// www.cameroon-info.net/cm-show-news.pdad*, consulté les 05, 06 et 07 mars 2012.

*http:// www.africa 21. Cm, http:// www.20 mai.net et http://www.sic.gov.cm*, consultés les 05, 06 et 07 mars 2012.

*http://www.feicom.gov.cm*, consulté les 05, 06 et 07 mars 2012.

*http://journal du cameroun.com/article phdaid*, consulté du 03 au 07 avril 2012.

*http ://www.cameroun-info.net/cm-show-news.pdad*, consulté du 03 au 07 avril 2012.

*http://www.ec.europa.eu.europaid/where/acp/country-cooperation/cameroon.fr.htm*, consulté du 03 au 07 avril 2012.

*http ://www.ecas.europa.eu/delegations/cameroon*, consulté du 03 au 07 avril 2012.

*http://ec.europa.ue/development/iccuter/repository/print-cm-esp-fr.pdf*, consulté du 03 au 07 avril 2012.

*http://www.promagar.gov.cm*, consulté le 05 mars 2012 et du 03 au 07 avril 2012.

## 3- SOURCES ORALES

N°	NOMS / PRENOMS	AGE	FONCTION / ADMINISTRATION D'ATTACHE	DATES ET LIEU DE L'ENTRETIEN
1	Adama Justin	54 ans	Sous-Directeur des Personnels, de la Solde et des Pensions au MINEPIA	23 mars 2012 à Yaoundé.
2	Aïssatou Beme	41 ans	Chef de Service de l'Action Sociale au MINIMIDT	05, 06 et 07 août 2008 à Yaoundé.
3	Assako Claude	52 ans	Chef de la Cellule SIGIPES au MINESEC	18 et 19 avril 2008
4	Atangana Fuda Christophe (de regrettée Mémoire)	82 ans	Premier conseiller en Organisation et Méthodes, de regretté Mémoire	06 mai 2010 ; 04 et 7 avril 2011 à Yaoundé
5	Betoudjida Nestor	50 ans	PLEG, ancien censeur au Lycée de Tibati	14 mai 2005 à Tibati.
6	Babissakana	61 ans	DG/Cabinet PRESCRIPTOR/Yaoundé	06 août 2012 à Yaoundé.
7	Dacleu Anatole	55 ans	COA à la retraite	05 juillet 2009 à Yaoundé
8	Essaka Ekwalla Francis	62 ans	Président du Syndicat National des Cheminots du Mfoundi et ex-employé de la REGIFERCAM et de CAMRAIL	26 janvier 2011 et 13 avril 2011 à Yaoundé
9	Essono André Didier	58 ans	Inspecteur Général des Services au MINESEC	16 et 22 avril 2008 à Yaoundé
10	Essi Honoré	58 ans	Ancien employé de la SOFIBEL	18 et 19 mars 2012 à Belabo
11	Eyili Jean Pierre	68 ans	Ancien conducteur de "drézine" à la retraite	02 et 03 mars 1997 à Bélabo
12	Fofack Martin (de regrettée Mémoire)	73 ans	Ancien chef de gare à Belabo à la retraite	12 et 13 avril 2014
13	Kalngui Emmanuel	63 ans	Ingénieurs des Mines à la retraite	04 et 05 juillet 2008 à Yaoundé.
14	Melo Ebaku Pius	65ans	Ingénieurs des Mines à la retraite	
15	Kouoh Samuel	57 ans	Ex Technicien de la Recherche à l'ISH, actuellement Chef de Bureau des Affaires Générales au SPRA	20, 22 septembre 2010 et 25 avril 2012 à Yaoundé
16	Kouo Laurent	53 ans	Président du CCS-PPTE, MINFI.	15 mai 2010 à Yaoundé
17	Kwanga Flobert	60 ans	Chef de Division des Administrations Techniques au SPRA	2008, 23 mai 2009 et 05 février 2010 à Yaoundé.
18	Lobé Yanga Martin	63 ans.	COA à la retraite	27 et 28 mars 2012 à Yaoundé
19	Mapota Daniel	60 ans	ex-agent comptable à la REGIFERCAM et CAMRAIL	07 février 2011 et 15 janvier 2011 à

				Yaoundé
20	Mballa Marie Thérèse	48 ans	Chef de la Cellule de Suivi au MINIMIDT	27 et 28 mars 2012 à Yaoundé
21	Mbem Louis	52 ans	Chef du Service des Affaires Générales en service au SPRA/MINFOPRA	28 mars 2012 à Yaoundé
22	Mbeng Enama Boniface	42 ans.	CC/DGC/MINFOPRA	25 et 26 avril 2012 à Yaoundé
23	Mbondjock Essanga Jean Honoré	47 ans	Chef de Service de la formation et des stages au MINESEC	19 et 20 avril 2008 à Yaoundé
24	Mboudou Balla Come	65 ans	Ancien cadre en service à la SNI, responsable en charge de la liquidation de la SOFIBEL	15 juillet 2007 à Yaoundé
25	Mbounga Claire	55 ans	Chef de Service Chargée des comptes épargne au CFC, Agence Avenue Foch à Yaoundé, à la retraite	12 et 13 mars 2009 à Yaoundé
26	Mboussi Hilarion Jean	61 ans	Ancien Chef de la Division du Système d'Information du MINFI, à la retraite	28 mars 2012 à Yaoundé
27	Mebenga Pierre	68 ans	Ancien contre-maître à la SOFIBEL	18 et 19 mars 2012 à Belabo
28	Metomb Marthe	54 ans	PLET en service au MINESEC	15 mars 2009 à Yaoundé
29	Mendouga Théophile (de regretté Mémoire)	73 ans	Fonctionnaire d'Administration Judiciaire,	07, 08 et 10 mars 1999 à Batschenga
30	Mfourifioum Aliou	50 ans	Comptable-matières du SPRA	28 mars 2012 à Yaoundé.
31	Mofa Pierre	58 ans.	CAOA, ancien Chef de la Division des Administrations Economiques et Sociales au MINFOPRA à la retraite	15 Octobre 2012 et 09, 12 et 14 août 2014 à Yaoundé.
32	Mpinwa Anne	48 ans	Chef de Service de la gestion prévisionnelle	20 et 21 avril 2008 à Yaoundé
33	Mvondo Cyrille Hyacinthe	62 ans	COA, ancien chef de la Cellule SIGIPES au MINIMIDT, à la retraite	15 mai 2007, 21 juin 2008 à Yaoundé et 25 mars 2012 à Yaoundé
34	Messi Fouda Vital	66 ans	consultant en techniques et sciences alimentaires	1 <sup>er</sup> mai 2012 à Yaoundé.
35	Ndoumou Perpétue	57 ans	CAOA, ancien chef de la Section du contrôle et de l'évaluation des performances au MINFOPRA à la retraite	15 Octobre 2012 et 08 Novembre 2012 à Yaoundé
36	Nguene Guillaume	60 ans	Ancien documentaliste du MINFOPRA à la retraite	12, 13 et 14 avril 2009 à Yaoundé

37	Noah Gervais	61 ans	COA à la retraite	05 décembre 2012 à Yaoundé
38	Nyemeck Norbert	54 ans	Sous-directeur du développement des ressources humaines au MINESEC	17 et 18 avril 2008 à Yaoundé
39	Owono Robert	47 ans	Chef de Service de la Gestion des Lycées	16 et 17 avril 2008 à Yaoundé
40	Ombédé Philippe (de regretté Mémoire)	75 ans	Inspecteur de police, Ecrivain et Chercheur	07 et 10 mars 1997 à Batschenga
41	Owono Robert	47 ans	Chef de Service de la Gestion des Lycées	16 et 17 avril 2008 à Yaoundé
42	Pr. Nkakleu Raphael	54 ans.	Consultant/PANESS Conseil /Enseignant à l'ESSEC et à l'Université de Douala	03 mai 2012 à Yaoundé
43	Same née Ntsama Ahanda Marie Françoise	54 ans	Ex-agent décisionnaire employée au MINDIC	17 août 2012 à Yaoundé
44	Satsal Thierry-Leger	38 ans	Cadre à la Cellule SIGIPES au MINESEC	18 et 19 avril 2008 à Yaoundé
45	Tabi Ntobo Ananie	44 ans	CAOA en service au SPRA	17 août 2012 à Yaoundé

46	TayoTene Christian	40 ans	Auditeur Certifié IRCA ISO 9001/ Expert en Normalisation et Qualité	03 et 04 mai 2012 à Yaoundé
47	Tekou Jean Emmanuel environ,	60 ans	ancien Chef de Service à la Direction de la Gestion des Carrière au MINFOPRA à la retraite,	22 et 23 mars 2012 à Yaoundé.
48	Tiwa Daniel	60 ans	Ancien directeur chargé de l'entretien technique et de la centrale électrique de la SOFIBEL	27 mai 2004 à Bélabo
49	Tsimi Romaine (de regrettée Mémoire)	53 ans	CAOA précédemment en service au SPRA à la retraite	20 février 2008 à Yaoundé
50	Zoa Zibi Jean Emmanuel	45 ans	CAOA précédemment en service au SPRA	25, 26 avril 2012 à Yaoundé

# INDEX DES NOMS ET DES CONCEPTS

## A

Abate, 22  
 Administration publique camerounaise, vi, 182, 184, 185, 186, 188, 207  
 Afrique subsaharienne, 25, 29, 55, 60, 100, 112, 126, 136, 162, 224, 225, 230, 253, xviii, lxii  
 Agence Française de Développement, vii, 4, 46  
 agents publics, ii, iv, ix, 10, 12, 14, 16, 17, 20, 23, 27, 28, 29, 32, 35, 47, 52, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 73, 74, 78, 79, 81, 86, 87, 89, 92, 93, 95, 96, 97, 100, 113, 114, 118, 119, 120, 124, 125, 126, 127, 129, 131, 132, 133, 135, 139, 141, 143, 144, 145, 151, 152, 154, 155, 156, 162, 163, 165, 167, 168, 169, 171, 177, 178, 181, 183, 184, 187, 188, 197, 200, 201, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 212, 213, 223, 225, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 234, 246, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 257, 259, 261, 268, 272, 275, 280, 281, 282, 283, 284, 290, 291, 292, 293, 294, 296, 300, 305, viii, ix, x, xii, xiv, xv, xvi, xix, xxiv, xxv, xxvii, xxxi, xxxii, xxxiv, xxxvi, xlvi, xlvii, li, liv, lv  
 Amérique du Nord, 23, 49, 86, 89, 92  
 Angleterre, ix, 56  
 APC, ii, iii, iv, vi, vii, viii, ix, 2, 4, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 154, 155, 156, 158, 160, 162, 164,

165, 166, 167, 168, 169, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 207, 208, 209, 211, 214, 215, 219, 220, 221, 223, 224, 225, 227, 228, 229, 230, 233, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 287, 288, 289, 291, 292, 293, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, vii, viii, ix, x, xii, xiii, xv, xvi, xvii, xviii, xix, xx, xxi, xxii, xxiii, xxiv, xxv, xxvi, xxvii, xxviii, xxix, xxx, xxxi, xxxii, xxxiii, xxxiv, xxxvi, xxxvii, xli, xlii, xlv, l, lx, lxiii, lxiv, lxv, lxvii  
 approche organisationnelle, 26, 134, 274, xv  
 approche systémique, viii, 19, 25, 26, 45, 68, 71, 76, 92, 121, 123, 138, 191, 272, 274, 279, 280, xvi, xvii, xxxi, lxxi  
 Archives Nationales de Yaoundé, vii  
 Assiga Ateba, 27, 157, 235, 236, 274  
 auditeurs, 27, 28, 102, 284

## B

Banque Mondiale, vii, 4, 64, 65, 98, 99, 156, 234, lvii, lxviii, lxix  
 Battistella, 25, 272, xxxii  
 Bernier, 13, 23, 207, 270, 296  
 Biwolé Ondoua, vii  
 Biya, 22, 155, 228, 257, xxxviii  
 Biyogo, 13  
 BM, 4, 10, 16, 44, 45, 50, 61, 68, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 99, 100, 108, 116, 128, 130, 146, 157, 161, 165, 167, 174, 177, 197, 221, 226, 230, 235, 243, 245, 256, 258, 266, 267, 268, 289, 290, 301, 303, viii, xxxii, lxv, lxvi  
 Bouckaert, 29

Bougha, 29, 43, 120  
 Bourgault, 29  
 budget-programme, 16, 23, 98, 106,  
 xxviii

C
---

Cameron, 12, 75, xl  
 Cameroun, iv, vii, ix, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13,  
 14, 15, 16, 17, 24, 26, 27, 28, 30, 31, 32,  
 35, 38, 39, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 52,  
 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64,  
 65, 66, 67, 68, 71, 73, 78, 80, 81, 82, 83,  
 84, 86, 87, 88, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99,  
 102, 105, 106, 108, 109, 111, 112, 113,  
 114, 115, 117, 119, 120, 124, 125, 128,  
 129, 130, 131, 132, 137, 143, 152, 155,  
 156, 157, 158, 159, 160, 161, 164, 166,  
 170, 171, 172, 173, 174, 175, 180, 184,  
 185, 189, 190, 200, 201, 202, 204, 209,  
 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 218,  
 219, 220, 221, 223, 229, 230, 231, 232,  
 233, 234, 236, 243, 244, 245, 246, 247,  
 248, 249, 253, 254, 255, 257, 258, 260,  
 261, 262, 263, 266, 267, 269, 271, 273,  
 274, 275, 276, 277, 278, 280, 282, 283,  
 285, 287, 291, 294, 295, 298, 300, 301,  
 302, 304, xiii, xvi, xxiv, xxvi, xxxii,  
 xxxvi, xxxviii, xxxix, xl, xli, xlii, xliii,  
 xliv, xlv, xlvi, xlvii, l, lvii, lix, lx, lxiv,  
 lxvi, lxviii, lxix  
 camerounisation, 11, 54, 87, 196, 289,  
 xxxix  
 Campbell, 12, 75, xl  
 Canada, 12, 13, 18, 21, 22, 25, 26, 29, 59,  
 60, 75, 77, 86, 91, 95, 114, 115, 119,  
 123, 131, 132, 135, 136, 142, 143, 153,  
 168, 207, 243, 272, 278, 298, 300, 301,  
 xv, xxv, xxx, xli, lxi, lxiv, lxv, lxvi,  
 lxviii, lxxi  
 Ch. Atangana Fuda, 26, 85 changement,  
 21, 25, 75, 90, 122, 125, 134,  
 135, 136, 139, 142, 157, 158, 161, 162,  
 165, 204, 205, 209, 227, 228, 230, 233,  
 235, 251, 252, 273, x, xxv, xxix, xxxviii,  
 xli, l, li, liii, lxi  
 clanisme, 20  
 Clausewitz, ix, 41, xxiii

Clayton Thomas, 18, 20, 25  
 commerce triangulaire, 24, 272  
 complexité, 9, 13, 18, 22, 48, 49, 50,  
 52, 75, 110, 127, 130, 133, 134, 139,  
 140, 215, 218, 220, 221, 282, xxi  
 contre-performances, 28  
 coopération internationale, iii, iv, vi, vii,  
 viii, ix, 2, 8, 9, 10, 12, 19, 22, 24, 29, 30,  
 31, 32, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 48,  
 49, 50, 51, 52, 68, 74, 76, 78, 81, 82, 83,  
 84, 87, 90, 91, 103, 110, 113, 116, 121,  
 124, 126, 127, 128, 129, 133, 135, 137,  
 138, 139, 140, 141, 142, 145, 146, 149,  
 151, 160, 164, 165, 170, 171, 178, 179,  
 180, 185, 186, 191, 195, 198, 215, 220,  
 224, 237, 241, 249, 256, 257, 258, 260,  
 266, 268, 271, 273, 274, 275, 277, 278,  
 279, 285, 289, 292, 296, 297, 302, 303,  
 vii, ix, xi, xii, xv, xvii, xviii, xix, xx, xxi,  
 xxii, xxv, xxvi, xxvii, xxviii, xxix, xxx,  
 xxxi, xxxii, xxxiii, xxxvii, lxii  
 Cour fédérale des comptes, 15 Crozier,  
 13, 22, 198, xvii

D
---

David à Bouem à Tchoyi, 26, 274 décideurs,  
 ii, 15, 17, 20, 21, 29, 32, 43, 45,  
 52, 54, 55, 66, 67, 98, 105, 115, 117,  
 125, 126, 127, 130, 131, 141, 142, 145,  
 151, 155, 158, 159, 162, 165, 169, 171,  
 173, 179, 181, 192, 195, 196, 207, 213,  
 214, 217, 219, 220, 223, 227, 229, 236,  
 237, 241, 248, 251, 252, 261, 265, 280,  
 289, 293, 296, 304, x, xiii, xvi, xxi, xxii,  
 xxiii, xxiv, xxv, xxvii, xxxiii, xxxiv  
 Déclaration de Paris, 24 déconcentration,  
 1, 10, 16, 35, 55, 64, 88,  
 98, 99, 114, 128, 173, 176, 177, 204, 205,  
 206, 207, 238, 244, 265, 276, xvi,  
 li, lii  
 dépendance, ii, ix, 23, 33, 40, 41, 44, 118,  
 199, 271, 303, xviii, xxii, xxiii, xxxiii  
 DERA, 5, 19, 32  
 développement, ii, iii, iv, ix, 8, 9, 15, 17,  
 18, 21, 22, 24, 25, 26, 29, 30, 31, 33, 36,  
 37, 38, 41, 43, 44, 46, 48, 49, 50, 51, 52,  
 53, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 73, 76, 79,

80, 81, 84, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 105, 106, 108, 109, 116, 117, 123, 126, 127, 128, 130, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 151, 154, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 166, 167, 168, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 181, 182, 184, 186, 187, 189, 190, 196, 199, 204, 215, 219, 226, 230, 231, 234, 237, 241, 242, 246, 248, 249, 250, 251, 254, 255, 257, 258, 260, 261, 262, 264, 266, 267, 268, 271, 272, 273, 276, 284, 285, 287, 288, 294, 301, 302, vii, x, xi, xii, xvii, xviii, xxii, xxiii, xxiv, xxviii, xxix, xxxi, xxxiv, xxxvi, xxxviii, xxxix, xl, xli, xlii, xliii, xliv, xlv, xlix, l, lxi, lxii, lxiv, lxvii, lxxi DGC, 2, xlvi divergences, iii, iv, x, 9, 10, 18, 41, 112, 121, 134, 135, 136, 138, 139, 166, 190, 194, 201, 203, 208, 224, 253, 270, 275, 279, 281, 282, 290, 301, 302, 303, 305, vii, ix, xii, xx, xxi, xxxvi, xxxvii Drucker, 12, 17, 19, 27, 74, 274, xl Dupont, 24, 40, xxii, xxiii dysfonctionnements, 1, 13, 36, 46, 48, 82, 110, 121, 123, 127, 133, 149, 150, 154, 166, 178, 199, 200, 204, 206, 215, 218, 235, 261, 264, 273, 277, 283, 284, xi, xvii, xx, xxi, xxvii

## E

Ebaï Effimaka, vii  
 ECA, 5, 15  
 Ela, 11, 31, 41, 45, 64, 65, 234, 247, 254, 259, xix  
 ENA, 5, 21, 28, 42, 45, 60, 91, 92, 93, 95, 96, 113, 114, 118, 119, 120, 300, 301, xxxix, xl, lvi  
 ENAM, 5, 14, 15, 16, 17, 27, 33, 42, 44, 45, 47, 60, 92, 96, 118, 141, 188, 200, 274, xvi, xxvii, xxx, lvi  
 ENAP, 13, 17, 21, 23, 42, 45, 60, 91, 92, 95, 114, 118, 119, 132, 135, 136, 270, 300, xxxviii équité, 23, 41, 69, 119, 122, 144, 146, 225, 240, xxiii, xxx, lxi  
 Essomba, vi, 13, 43, 131, 212, 219, 283  
 éthique, 12, 23, 26, 34, 37, 38, 77, 90, 91,

111, 112, 115, 122, 139, 163, 169, 188, 201, 223, 274, 280, xv, xlii, lxi, lxxi  
 ethnicisme, 20  
 Etoa, 29, 30, 31, 43  
 Etoga, vii, 119  
 Europe occidentale, 23, 42  
 Evehe, 10, 17, 30, 154, 155, 165, 171, 228, 229, 233, 283, 292, xlii  
 Even, 25, 272  
 Evola, 11, 26, 273, xx, xxv  
 extraversion, 20, 31, 32, 110, 130, 148, 278, 279, xxii

## F

Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Yaoundé, vii, 32, 39, 124, xliii Fayol, 17, 20, 25, 37, 78, xxxix, xl fonctionnelle, 26, 54, 71, 84, 134, 137, 139, 140, 141, 171  
 formation continue, 29, 120, lxiii  
 FPC, 23, 35, 270  
 France, ix, 6, 10, 11, 15, 19, 20, 28, 39, 42, 44, 46, 54, 56, 58, 59, 84, 85, 91, 95, 96, 98, 99, 101, 113, 115, 116, 118, 120, 133, 160, 164, 168, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 188, 193, 195, 197, 198, 211, 231, 243, 276, 280, 291, xiii, xvi, xvii, xix, xl, lxiv, lxv, lxvi, lxvii, lxviii, lxix Fulgence Charpentier, 26, 298

## G

GAR, 5, 17, 18, 24, 29, 45, 52, 72, 140, 148, 182, 188, 226, 239, 251, 271, 285, 288, xii, xxviii, xlii  
 gestion, iii, iv, vi, ix, 1, 2, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 60, 62, 63, 64, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 83, 84, 85, 86, 88, 90, 96, 97, 98, 99, 102, 104, 106, 107, 108, 111, 114, 121, 128, 129, 131, 134, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151,



153, 154, 156, 157, 160, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 181, 187, 190, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 212, 215, 216, 219, 221, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 245, 249, 250, 251, 252, 255, 256, 257, 258, 263, 264, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 276, 277, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 300, 301, 302, 303, 304, 305, viii, ix, xi, xii, xiv, xvi, xvii, xix, xx, xxv, xxvi, xxvii, xxviii, xxix, xxx, xxxi, xxxvi, xxxvii, xxxviii, xl, xli, xlii, xlvi, xlviii, li, lii, liii, liv, lvi, lxii, lxxi

gestionnaires, ix, 18, 21, 27, 28, 34, 35, 36, 37, 39, 49, 50, 51, 52, 67, 69, 74, 77, 78, 95, 99, 120, 123, 125, 130, 137, 142, 146, 165, 179, 191, 196, 209, 217, 220, 221, 228, 233, 234, 236, 237, 241, 249, 251, 252, 257, 262, 274, 283, 286, 293, 296, 300, 302, ix, xi, xvi, xix, xxvii, xli, lxi, lxxi

Grande-Bretagne, 15, 20, 58, 59, 91, 276, 291, xix

## H

Halkin, 18, 47, 224, xxxviii  
 Handy, 13  
 Hindriks, 19  
 Hodgkinson, 13  
 Houtart, 23, 24, 271, 272  
 hypothèse, 13, 22, 51, 52, 101, 103, 126, 221, 224, 225, 228, 240, 246, 250, 268, 275, 288, 294, 305, vii

## I

IESTO, 5, 20, 60, 85, 113, 198, 278, 279, 280, xiii  
 IISA, 5, 10, 12, 21, 42, 45, 64, 66, 91, 92, 93, 169, 170, 196, 197 indicateurs, 3, 13, 14, 15, 22, 35, 36, 63, 68, 70, 74, 76, 79, 80, 121, 123, 140, 142, 143, 146, 167, xvi, xxiii, lx, lxi

Inspection Générale de l'État, 5, 15, 284  
 Institut Supérieur du Management Public, vii  
 intégrité, 22, 77, 294, lxxi  
 INTOSAI, 28, xxxi  
 IPPTE, 16, 45, 81, 161, 234, 289  
 Irak, 25  
 ISMP, vii, 6, 14, 17, 27, 42, 45, 47, 60, 92, 95, 104, 118, 132, 141, 149, 178, 188, 274, 278, 280, 294, xvi, xxx, xlvi, lvi

## L

l'aide au développement, 24, 226, 271  
 l'efficacité, iv, 12, 18, 19, 20, 24, 39, 41, 43, 45, 49, 64, 66, 68, 70, 73, 74, 75, 77, 92, 106, 107, 123, 144, 146, 150, 159, 162, 169, 171, 177, 192, 198, 199, 226, 271, 277, 280, 282, 283, 290, 292, ix, xii, xxiii, xxviii, xxxvii, lxi  
 Lasserre, 20, xl  
 Laurent, 21, 84, 86, 87, 284, 287, viii, xlvi  
 Levrault, 23, 255, 256, 258, 270, xxxix, xlii  
 libéralisme, ix, 22, 25, 81, 155, 215, 219, 228, 272, xix, xxxviii  
 liquidations, 27, 43, 208, 209, 212, 214, 219, 223, 240, 241, 242, 263, 274

## M

Machiavel, ix, 41, xxiii  
 Machikou, vii  
 magistrats, 15, 285, 286, 288  
 management, iv, vi, x, 9, 11, 16, 17, 20, 21, 22, 34, 36, 37, 38, 39, 43, 44, 45, 49, 50, 60, 68, 70, 72, 73, 74, 76, 78, 81, 92, 93, 95, 96, 99, 100, 104, 121, 123, 124, 131, 132, 134, 137, 139, 140, 143, 144, 151, 153, 159, 161, 163, 164, 166, 174, 177, 182, 191, 193, 194, 195, 203, 208, 224, 230, 237, 265, 270, 271, 273, 274, 276, 277, 278, 280, 283, 288, 289, 290, 291, 294, 299, vii, viii, ix, xv, xvii, xviii, xx, xxi, xxv, xxviii, xxix, xxx, xxxi, xxxvii, xxxviii, xl, xli, lxx  
 Mbérecké, vii  
 Mboussi, vii, 129, xlvi  
 Milloz, 19, 20, 39, 85, xiii

MINFOPRA, 2, 6, 9, 11, 12, 15, 16, 21, 26, 30, 33, 35, 36, 42, 45, 55, 60, 61, 63, 66, 67, 68, 71, 73, 75, 79, 80, 81, 88, 92, 93, 94, 100, 103, 115, 116, 117, 118, 119, 126, 127, 128, 133, 135, 136, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 160, 164, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 178, 181, 182, 184, 189, 190, 192, 194, 196, 197, 201, 205, 206, 207, 229, 231, 233, 234, 238, 239, 240, 252, 273, 277, 289, 291, 292, 294, 300, viii, ix, x, xi, xii, xiii, xiv, xvi, xvii, xviii, xxvi, xxvii, xxviii, xxxi, xxxiii, xli, xlv, xlvi, xlvi, xlviii, xlix, li, liii, liv, lvi

Ministre, 16, 103, 105, 129, 152, 153, 165, 171, 172, 173, 193, 208, 233, 238, 248, 252, 260, 276, 291, 292, 294, xiii, xxvi

Mintzberg, 17, 18, 19, 22, 27, 74, 123, 228, 274, xvii, xl, lxi

modèles, 17, 21, 23, 24, 138, 178, 188, 194, 256, 258, 271, 272, xxxi

modernisation, ii, iii, iv, vi, vii, viii, ix, 8, 9, 10, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 59, 60, 61, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 148, 149, 154, 155, 156, 158, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 173, 174, 176, 177, 179, 180, 182, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 201, 202, 203, 204, 207, 208, 214, 217, 219, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 232, 233, 234, 235, 237, 240, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 253, 255, 256, 257, 258, 260, 261, 262, 266, 267, 268, 269, 270, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 288, 289, 292, 294, 295, 296,

297, 300, 302, 303, 304, vii, viii, x, xii, xv, xvi, xvii, xviii, xix, xx, xxi, xxii, xxiii, xxiv, xxv, xxvi, xxvii, xxviii, xxix, xxx, xxxi, xxxii, xxxiii, xxxiv, xxxvi, xxxvii, xl, xlii, liii,

liv, lv, lvi, lviii, lx, lxii, lxiv, lxv, lxvii

Mofu, vii, 95, 119, 120, 124, 135, 136, 137, 153, xlvi

mondialisation, ix, 41, 65, 167, 186, 196, 224, 254, 294, 295, xxii, xxiii, xxvi

Morrisey, 19

## N

Ndoumou, vii, 72, 119, 120, lix

Nelson, 22, x

néolibéral, 24, 272

néolibérales, 23, 89, 271

néolibéralismes, ix, 41, xix, xxiii

Ngambo Fondjo, 12, 29

Ngouo, vii, 9, 17, 24, 25, 27, 39, 45, 55, 94, 123, 138, 271, 272, 274, 280, xvi, xvii, xix, xxviii, xli, lxi

Nkaké, vii

normes, 12, 17, 22, 36, 61, 64, 67, 68, 71, 73, 77, 80, 81, 104, 117, 123, 139, 145, 155, 163, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 195, 197, 200, 201, 205, 229, 239, 240, 287, 290, 302, xiv, xx, xxv, xxxi, xxxviii, li, liii, lxi, lxxi

NTIC, 6, 20, 107, 150, xxvi

## O

OFPA, 6, 10, 21, 31, 42, 64, 66, 91, 92, 93, 94, 95, 193, xxix

OMD, 11, 101, 296, 303, xxi, lxii

Ondoua Biwolé, 27, 120, xvii, xxviii

Oum, vii, 10, 21, 35, 195, 283, 284, 287, 292, lxxii

## P

paradigmes, 13, 24, 32, 51, 52, 110, 126, 127, 133, 140, 154, 166, 167, 261, 271, 279, xx, xxv

paradoxes, 26, 120, 133, 140, 141, 142, 235, 274

Paris, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 52, 55, 56, 60, 69, 72, 73, 77, 83, 84, 93, 98, 108, 111, 114, 116, 117, 119, 120, 121, 123, 126, 147, 155, 159, 160, 180, 181, 200, 224, 225, 226, 228, 250, 251, 255, 256, 258, 270, 271, 272, 273, 275, 279, 285, 291, 300, 301, 303, 305, x, xiii, xxi, xxv, xxvii, xxviii, xxix, xxxi, xxxviii, xxxix, xl, xli, xlii, xliii, xliv, lvi, lxi, lxiv

partenaires internationaux, 16, 17, 22, 23, 24, 28, 31, 32, 36, 40, 41, 44, 46, 47, 48, 57, 69, 75, 79, 87, 115, 126, 131, 133, 135, 137, 139, 141, 142, 148, 151, 154, 160, 162, 165, 166, 167, 168, 171, 172, 182, 186, 190, 193, 197, 215, 223, 224, 240, 241, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 271, 272, 296, 303, vii, viii, ix, x, xv, xxi, xxiv, xxv, xxviii

PAS, 27, 44, 100, 108, 117, 156, 161, 207, 209, 219, 234, 253, 254, 274, xxiv

Payette, 12, 13, 18, 34, 35, 36, 37, 39, 50, 74, 77, 78, 123, 137, 228, xvii, xix, xl, xli, lxi, lxxi

performance, x, 11, 12, 18, 21, 22, 28, 29, 33, 34, 44, 49, 50, 52, 65, 68, 70, 72, 73, 74, 76, 80, 94, 139, 143, 145, 264, 266, 280, 292, 296, xix, xxv, xl, xli, xlii

PNG, 15, 38, 45, 73, 102, 103, 113, 129, 165, 173, 181, 190, 201, 204, 205, 233, 237, 288, l, li, liii

politique, iii, vii, ix, 11, 13, 16, 17, 22, 26, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 46, 47, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 64, 65, 67, 76, 77, 83, 85, 88, 90, 102, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 123, 124, 125, 129, 130, 131, 133, 142, 150, 154, 158, 161, 173, 183, 195, 206, 215, 226, 251, 254, 273, 281, 282, 289, viii, xi, xiii, xv, xxi, xxvii, xxxiv, xxxix, xl, xliii, xlvi, xlvii, lii, lvii, lxii, lxxi

PPP, 14

principes, ii, iii, ix, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 33,

36, 41, 50, 53, 54, 55, 64, 67, 69, 72, 74, 75, 76, 77, 82, 84, 86, 88, 91, 92, 104, 106, 111, 113, 125, 131, 133, 135, 139, 140, 144, 147, 148, 151, 154, 160, 162, 164, 177, 180, 182, 183, 190, 199, 200, 217, 223, 224, 225, 227, 230, 231, 240, 241, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 256, 257, 266, 268, 270, 271, 273, 274, 279, 283, 284, 288, 294, 300, 303, vii, x, xii, xv, xvii, xix, xxi, xxiii, xxiv, xxv, xxviii, xxix, xxx, xxxii, xxxiv, xxxvi, lxii, lxx, lxxi

privatisations, 27, 43, 63, 109, 208, 209, 212, 214, 219, 223, 240, 241, 242, 255, 262, 274, 296 Proche-Orient, 25, 60

programmes, iv, 12, 18, 23, 28, 30, 35, 44, 74, 86, 95, 97, 98, 108, 113, 114, 143, 145, 150, 167, 169, 173, 188, 194, 200, 201, 266, 275, 288, 301, 302, 303, xxv, xxviii, xxx, xxxvii, lvi

PVD, 7, 11, 20, 21, 42, 196

R
---

réalistes, 23, 41, 271

reddition, 23, 49, 97, 146, 209, 249, 262

réformes, iii, iv, vii, viii, ix, 1, 2, 3, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 49, 51, 53, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 74, 75, 78, 80, 81, 83, 85, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 115, 116, 118, 121, 123, 125, 126, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 141, 142, 143, 145, 146, 147, 148, 149, 155, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 186, 187, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 214, 215, 223, 224, 225, 228, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 246, 247, 248, 249, 256, 258, 259, 260, 261, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272,

273, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 289, 291, 292, 293, 294, 295, 297, 300, 301, 302, 303, 304, vii, viii, x, xii, xiii, xiv, xvi, xvii, xviii, xx, xxi, xxii, xxiii, xxiv, xxv, xxvi, xxvii, xxviii, xxix, xxx, xxxi, xxxii, xxxiii, xxxvi, xxxvii, xli, xlvi, li, liii, lix, lxii, lxiii

rendement, 11, 12, 17, 29, 32, 52, 67, 68, 70, 72, 73, 75, 80, 125, 140, 143, 144, 145, 155, 158, 159, 163, 171, 176, 184, 193, 197, 198, 205, 226, 228, 229, 239, 240, 248, 251, 293, 294, 297, li, liii

respect, 9, 13, 23, 33, 34, 37, 69, 77, 86, 94, 101, 106, 107, 110, 113, 139, 146, 153, 165, 182, 183, 187, 200, 201, 223, 224, 241, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 257, 266, 268, 276, 284, 286, 288, 289, 293, vii, x, xxiii, xxvii, xxx, lxxi

ressources, 2, 5, 12, 16, 17, 21, 24, 25, 26, 29, 43, 44, 51, 64, 76, 84, 94, 97, 98, 99, 102, 103, 104, 106, 122, 124, 128, 134, 139, 142, 144, 149, 151, 152, 153, 158, 159, 160, 163, 164, 166, 169, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 191, 193, 194, 195, 196, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 225, 227, 230, 231, 234, 235, 239, 240, 246, 248, 249, 250, 251, 252, 256, 257, 263, 264, 266, 267, 270, 271, 273, 277, 280, 285, 288, 289, 291, 292, 293, viii, ix, xi, xii, xvi, xxv, xxvii, xxix, xli, xlii, xlvi, xlix, l, li, lii, liv, lxi, lxii

restructurations, 27, 43, 208, 209, 212, 219, 240, 241, 242, 255, 274

Résultats, 1, 2, 4, 5, 6, 121, 140, 168, 263, xl, lxi, lxiii

Robbins, 21

## S

Samir, 23, 271

savoir-faire, 12, 30, 76, 90, 149, xxvi

savoirs, 29, xxvi

SCOM, ix, 7, 113, 193, 279, xiii

services publics, iii, iv, 17, 19, 20, 25, 35, 57, 58, 66, 71, 79, 80, 82, 87, 123, 138, 159, 164, 169, 170, 171, 177, 180, 181, 185, 190, 192, 196, 197, 199, 202, 224, 226, 232, 248, 255, 261, 263, 272, 275,

278, 281, 284, 288, 289, 290, 292, 295, 300, 301, 304, x, xv, xxvi, xxviii, xxxi, xxxvi, xxxvii, xli, xlvi, lxi

SIGIPES, 1, 3, 7, 16, 35, 62, 64, 98, 99, 100, 114, 129, 162, 163, 165, 168, 173, 174, 176, 192, 194, 204, 206, 207, 238, 290, 291, 293, x, xi, xxi, xxvii, xxxiii, xlvi, xlviii, xlix, lii

SMART, 12

SPM, 13, 15, 16, 151, 192, 194, lvi, lvii, lviii

SPRA, vii, 7, 19, 21, 30, 35, 66, 72, 85, 95, 102, 103, 104, 105, 107, 108, 113, 116, 119, 120, 124, 132, 145, 155, 163, 164, 165, 170, 178, 180, 181, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 197, 198, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 229, 231, 233, 234, 281, 282, 283, 284, 291, 294, xiii, xviii, xxv, xxvi, xxvii, xlv, xlvi, xlviii, xlix, l, li, lii

suivi-évaluation, 23, 67, 132, 138, 139, 145, 164, 171, 172, 190, 194, 195, 198, 204, 231, 232, 249, 262, xlv

système, viii, ix, 12, 16, 24, 29, 41, 55, 57, 67, 68, 73, 76, 77, 78, 79, 83, 84, 106, 107, 120, 128, 130, 131, 145, 146, 155, 163, 167, 168, 171, 176, 181, 185, 195, 202, 219, 229, 237, 239, 244, 249, 253, 254, 262, 265, 272, 274, 275, 276, 278, 281, 295, 297, 304, vii, xxv, xxvii, xxx, liv, lv, lvii, lxii, lxxi

## T

Tekam, 26, 274, xlii

théorie, ix, 17, 23, 24, 29, 39, 40, 41, 74, 92, 100, 149, 191, 228, 256, 258, 270, 302, xvii, xx, xxi, xxii, xxiii, xxiv, xxvii

Thucydide, ix, 41, xxiii

traite négrière, 24, 272

transparence, 2, 18, 23, 37, 69, 88, 97, 106, 116, 119, 129, 139, 146, 166, 221, 225, 240, 241, 262, 269, 270, 285, 294, ix, xiv, xxx

## U

UNESCO, 7, 15, 31, 44, 85, 86, 93, xxxix, xl, xlv

universalité, 19, 21, 22, xxviii Université  
 de Yaoundé I, vi, vii, 9, 13, 14,  
 30, 31, 32, 37, 39, 43, 44, 56, 86, 124,  
 137, 219, xx, xxxix, xl, xliii, xliv, lix  
 Université fédérale, 15 usagers, 11, 19,  
 23, 35, 39, 40, 50, 62, 66,  
 68, 70, 71, 74, 77, 78, 81, 88, 92, 104,  
 110, 125, 138, 139, 148, 154, 156, 161,  
 167, 168, 169, 177, 180, 181, 182, 183,  
 184, 185, 186, 187, 188, 189, 193, 195,  
 199, 201, 202, 205, 206, 226, 228, 234,  
 251, 255, 261, 262, 273, 275, 280, 281,  
 283, 284, 290, 299, 305, viii, ix, x, xii,  
 xiv, xv, xviii, xxi, xxiv, xxviii, xxx,  
 xxxi, li, liii, lxx, lxxi

Z
---

Ziegler, 23

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	i
SOMMAIRE .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS .....	v
1- Tableaux.....	v
2- Encadrés .....	vi
3- Liste des photos .....	vi
4- Figures .....	vi
5- Documents .....	vi
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....	vii
LISTE DES ANNEXES .....	xi
RESUMÉ .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
I- PRESENTATION DU SUJET.....	2
II- RAISONS DU CHOIX DU SUJET.....	2
III- INTERÊT DU SUJET.....	4
IV- DEFINITION DES CONCEPTS .....	6
V- CADRE TEMPOREL ET SPATIAL.....	8
VI- REVUE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE.....	12
VII- PROBLEMATIQUE.....	32
VIII-HYPOTHESES ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	33
IX- DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET ORIENTATIONS THEORIQUES.....	33
1- DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....	35
2- ORIENTATIONS THEORIQUES .....	38
X-DIFFICULTES RENCONTREES .....	44
X- PLAN DU TRAVAIL .....	45
PARTIE 1 : DES FONDEMENTS HISTORIQUES DES LIENS DE COOPERATION .....	46
CHAPITRE 1 <sup>er</sup> : L'ÉTABLISSEMENT DES LIENS DE COOPÉRATION, LA	
QUESTION DE MODERNISATION DE L'APC ET SES EFFETS .....	47
I- L'ETABLISSEMENT DES LIENS DE COOPERATION ENTRE L'APC ET SES	

PARTENAIRES INTERNATIONAUX .....	48
1- Les chefferies traditionnelles : maillon important de l'administration et d'exercice de proximité de l'Etat.....	48
2- Les principes d'administration hérités des trois puissances coloniales .....	50
3- La politique de non-alignement et la diplomatie de coopération administrative diversifiée. ....	51
4- Le rôle des ONG et des organismes spécialisés. ....	55
5- Le contexte et le cadre général de la coopération financière .....	56
II- LA QUESTION DE MODERNISATION DE L'APC ET SA PERTINENCE DANS LE PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DU CAMEROUN A TRAVERS LES REFORMES. ....	61
1- Le Cameroun et l'adoption du programme 2 de développement .....	61
2- La gestion des performances : un instrument de lutte contre la corruption .....	64
a- L'administration publique .....	65
b- La fonction publique.....	67
c- La performance.....	68
d- Le rendement : objectif et efficacité .....	69
e- Résultat, compétence et gestion .....	71
f- Usager, agent public et poste de travail .....	74
3- L'appréciation des projets par des marchés internationaux .....	75
CHAPITRE 2 : LES CARACTERES DE CETTE COOPERATION .....	79
I- LES METHODES DES TROIS ANCIENNES PUISSANCES COLONIALES ET LES PRINCIPES D'ORGANISATION ET DE FONCTIONNEMENT DE L'APC .....	80
1- Les méthodes des trois anciennes puissances coloniales .....	81
2- Les principes d'organisation et le fonctionnement de l'APC .....	84
II- LE DISPOSITIF ARCHITECTURAL DES STRUCTURES ADMINISTRATIVES : UNE PERSISTANCE DES TRACES COLONIALES.....	85
III- UNE DIVERSITE D'ACTEURS DU FAIT D'UNE COOPERATION ENGAGEE SUR PLUSIEURS FRONTS DE REFORMES DE MODERNISATION .....	86
1- L'optimisation des interventions publiques .....	87
2- Les partenaires et les organismes spécialisés. ....	90
a) L'IISA .....	90
b) Le CAFRAD .....	91
c) L'OFPA .....	92

d) L'ENAP .....	93
e) L'ENA.....	94
d) L'ACBF .....	94
3- Les partenaires économiques et financiers.....	96
a) L'Union Européenne (UE) .....	96
b) La Banque Mondiale (BM) .....	97
c) L'AFD .....	98
d) La BAD .....	100
e) La BIRD .....	107
f) Le Fond Monétaire International (FMI) .....	107
<b>PARTIE 2 : DES IDEOLOGIES ET DES LOGIQUES DEPLOYEES : UNE RESPONSABILITE PARTAGEE DES ACTEURS .....</b>	<b>110</b>
<b>CHAPITRE 3 : L'INFLUENCE DES IDEOLOGIES ET DES LOGIQUES DEPLOYEES .....</b>	<b>111</b>
<b>I- LES LOGIQUES DES ACTEURS INTERNATIONAUX .....</b>	<b>111</b>
1- L'implication de la communauté internationale au Cameroun .....	112
2- Les fondements politiques sur les mobiles de droit et d'éthique internationale ....	112
3- Les fondements diplomatiques sur les mobiles de droit et d'éthique internat- onale. ....	115
4- L'influence stratégique des logiques internationales .....	115
5- Les approches d'identification des dysfonctionnements de l'APC .....	121
<b>II- LES LOGIQUES DES ACTEURS ENDOGENES .....</b>	<b>125</b>
1- Les logiques d'ordre général .....	126
2- Les logiques d'ordre spécifique .....	130
a) 1 <sup>ère</sup> phase 1962-1982 : "dictature" du régime Ahidjo ? .....	130
b) 2 <sup>ème</sup> phase 1982 à 2012 : la politique du renouveau et les réformes de moderni- sation de l'APC .....	131
<b>CHAPITRE 4 : UNE COMPLEXITE CONCEPTUELLE AU CŒUR DE NOMBREUX DYSFONCTIONNEMENTS ET DES EXCEPTIONS .....</b>	<b>141</b>
<b>I- DE LA COMPLEXITE CONCEPTUELLE A LA MODERNISATION DE L'APC</b>	<b>141</b>
1- Des confusions entre Administration publique et fonction publique de l'État ...	142
2- Des divergences d'appréciation et d'appropriation dans l'usage des notions clés de la coopération de modernisation de l'APC.....	142
3- Une difficile adaptation aux innovations du management et de la gestion organi- sationnelle et fonctionnelle.....	145



II- LES PARADOXES DE CETTE COMPLEXITE CONCEPTUELLE .....	146
1- Agent-public - fonctionnaire, usager- citoyen-client, "administration de poste de travail" et "administration de carrière". .....	146
2- Les aspects rénovateurs de l'APC .....	148
III- LES FACTEURS DE DYSFONCTIONNEMENT DANS LES REFORMES DE MODERNISATION DE L'APC .....	151
1- L'application approximative du décret n°2005/139 du 25 avril 2005 portant organisation du MINESEC en matière de formation et de recrutement des personnels enseignants .....	152
2- La coordination des services au sein du MINESEC et la collaboration entre les départements ministériels et le MINFOPRA en matière de formation des personnels enseignants.....	152
a) Le dispositif institutionnel .....	152
b) Le dispositif réglementaire .....	153
c) Le dispositif normatif .....	153
3- Les cas d'exceptions à l'application approximative des principes de modernisation de l'APC .....	155
a) Les exceptions politiques .....	155
b) Les exceptions conjoncturelles .....	155
c) Les exceptions structurelles et organisationnelles .....	160
d) Les exceptions managériales .....	161
e) Des exceptions liées aux paradigmes de l'administration électronique et du développement durable et leurs résultats.....	166
PARTIE III : DES CONTROVERSES AUTOUR DE L'APPORT DES PARTENAIRES INTERNATIONAUX A L'ŒUVRE DE MODERNISATION AMORCEE ET D'UNE REELLE VOLONTE ENDOGENE .....	176
CHAPITRE 5 : UNE PERMANENCE DES INSUFFISANCES ENTACHEE DE CONTROVERSES DANS LES REFORMES DE MODERNISATION DE L'APC EN DEPIT DE L'APPORT DE LA COOPERATION .....	177
I. DU POINT DE VUE DE L'AMELIORATION DES METHODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ADMINISTRATIF .....	178
II- SUR LE POINT SPECIFIQUE DES CONTROVERSES.....	184
1- Des limites structurelles dues au positionnement hiérarchique des organes de pilotage des réformes de modernisation de l'APC.....	184

2- Des limites de gestion des entreprises et des services publics dues aux écarts observés entre les principes modernes de modes de gestion et leurs résultats.....	191
3- Des limites fonctionnelles dues aux divergences observées entre les organes impliqués dans les réformes de modernisation de l'APC et les contradictions identifiées dans leurs modes de financement.....	192
III- FACE A LA PERMANENCE DES DIVERGENCES DANS LES INTERPRETATIONS DES RESULTATS DES REFORMES DE MODERNISATION DE L'APC. ....	193
1- Au niveau de la mise en œuvre des projets de réformes de modernisation de l'APC. ....	194
2- Au niveau de l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des agents publics et des populations du fait de la modernisation de l'APC. ....	197
CHAPITRE 6 : UNE VOLONTÉ ENDOGÈNE DUBITATIVE A RÉFORMER	
EFFICACEMENT L'APC PAR LA COOPERATION INTERNATIONALE .....	211
I- DE L'APPLICATION DES PRINCIPES DE GESTION EDICTES PAR LES PARTENAIRES INTERNATIONAUX ET DES LIMITES RELEVÉES DANS LES RESULTATS DES REFORMES AU TERME DE L'ANNEE 2012 .....	211
1- Cas de la réforme portant déconcentration de la gestion des personnels de l'État et de la solde dont le socle informatique est le SIGIPES .....	221
2- Cas de l'introduction et de la vulgarisation de guides de l'Usager, des MPA et des MP/GRH au sein de l'APC. ....	222
3- Cas de la dématérialisation et de la simplification des procédures administratives .....	222
4- Cas du projet d'introduction des normes de rendement dans l'Administration camerounaise (PINORAC) .....	222
II. DE L'APPLICATION LIMITEE DES PRINCIPES DE GESTION EDICTES PAR LES PARTENAIRES INTERNATIONAUX .....	223
1. Les facteurs stratégiques dans la gestion de certaines réformes d'envergure .....	223
a- Les manifestations des insuffisances liées au non-respect des principes de gestion édictés par les partenaires internationaux dans les opérations d'indemnisation suite aux liquidations, privatisations, concessions et restructurations des sociétés d'État, des entreprises publiques et parapubliques en difficulté.....	223
b- Les facteurs liés aux manifestations de l'attitude des agents publics face aux principes édictés par les partenaires internationaux. ....	229

2. Des moyens opérationnels utilisés .....	232
a- Les facteurs du non-respect des principes des partenaires internationaux liés à la qualité des ressources humaines .....	232
b- Les facteurs liés au faible niveau d'implication des responsables et agents publics dans le respect des principes édictés par les partenaires internationaux.....	233
III. LE NON- RESPECT DES PRINCIPES DE GESTION DES FONDS DE COOPERATION.....	237
IV- DES INSUFFISANCES DANS LA PRISE EN COMPTE DES CRITIQUES, DES THEORIES ET DES PRINCIPES DE MANAGEMENT ET DE GESTION .....	244
V- DES PROFONDES DIVERGENCES D'APPRECIATIONS DES RESULTATS ATTEINTS AU TERME DE PLUSIEURS DECENNIES DE COOPERATION INTERNATIONALE .....	248
1- Au plan stratégique .....	249
2- Au plan organisationnel et fonctionnel .....	251
a- À propos des réformes menées sous l'influence d'approches organisationnelles et fonctionnelles extraverties .....	252
b- De l'efficacité des structures de gestion et d'accompagnement des réformes de modernisation de l'APC par la coopération internationale .....	254
c- Du management des performances des services publics et de la gestion des programmes de modernisation approuvés par les bailleurs et les partenaires techniques internationaux.....	261
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	274
ANNEXES .....	305
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET SOURCES.....	327
I- RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	327
1-Ouvrages.....	327
2-Thèses et Mémoires.....	333
3- Articles. ....	336
4- Journaux.....	338
5- Communications et Discours.....	339
6- Lois.....	340
7- Décrets.....	341
8- Arrêtés.....	342
9- Instructions.....	343
10- Feuilles de routes.....	343

11- Circulaires et Lettres-circulaires.....	343
12- Actes de séminaires.....	343
13- Chartes.....	344
14- Rapports.....	344
15- Documents, Guides et Revues.....	344
16- Journaux Officiels.....	345
II- SOURCES.....	346
1- Sources d'archives.....	346
2- Sources électroniques.....	346
3- Sources orales.....	347
INDEX DES NOMS ET DES CONCEPTS .....	350
TABLE DES MATIERES .....	358