



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

LA FEUILLE DE ROUTE, UN OUTIL D'OPERATIONNALISATION DE L'ACTION DE L'ETAT : CAS DU CAMEROUN

présenté par

Jean Aristide OSSEA EKOKOH

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration et Gestion

Spécialité Gouvernance et Management Public

le 25 mars 2013

Directeur : Raphael Nkakleu,
Maitre de conférences, agrégé en
sciences de gestion.

Devant le jury composé de :

Danièle Bordeleau Présidente

Directrice du Département Administration et Gestion
Université Senghor

Raphael Nkakleu Membre

Maitre de conférences
Centre d'étude et de recherche en Management et
entrepreneuriat, Cameroun

Naoual Bentahar Membre

Chargée de cours, Académie Arabe de science et de
technologie Alexandrie Egypte

Remerciements

Ce travail scientifique, fruit des efforts engagés durant toute l'année d'études à l'Université Senghor d'Alexandrie, a été réalisé grâce au soutien et l'implication des personnes ci-dessous, dont le devoir me revient maintenant de présenter mes vifs remerciements :

- ✓ A l'ensemble du personnel dirigeant de l'Université Senghor d'Alexandrie, en particulier monsieur le recteur Albert Lourde, pour ses efforts sans relâche en vue de faciliter notre séjour durant toute la durée de la formation ;
- ✓ A Madame le chef de département administration et gestion, Mme Danièle Bordeleau qui, malgré son emploi de temps surchargé a toujours su trouver du temps pour nous encadrer et raffermir notre rigueur au travail.
- ✓ Au professeur Raphaël Nkakleu qui a dirigé le présent travail de mémoire avec rigueur.
- ✓ A Monsieur Ange Michel Angouing, Ministre de la Fonction Publique et de la Reforme Administrative du Cameroun qui nous a permis d'effectuer cette formation dans de bonnes conditions.
- ✓ A Monsieur Aubin Nino Baleba, pour avoir accepté de lire le présent travail.
- ✓ A monsieur André Patrice Pa'ah pour son indéfectible soutien.

JEAN ARISTIDE OSSEA EKOKOH

Dédicaces

Pour ma mère qui continue à compter sur son digne fils.

Pour Martine OSSEA, si loin et si librement proche.

Pour Diane OSSEA, qui est restée si sage et si intelligente à l'absence de son papa.

Pour Alicia OSSEA, qui est restée si calme et résistante à toutes les maladies à l'absence de son papa.

Pour Aristide MOKOHO un compagnon de toujours.

Pour Rachel ZOBO.

Pour tous mes collègues du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative.

Résumé

L'implémentation des feuilles de route ministérielles comme outil de gestion intervient au Cameroun après le constat des avatars de l'administration publique Camerounaise. En effet, la navigation à vue avec pour corollaires: la mauvaise gouvernance, la gestion laxiste du personnel de l'Etat, la bureaucratie, la corruption et l'inertie qui caractérisaient l'administration publique Camerounaise ont poussé les principaux bailleurs de fonds du Cameroun à fixer des conditions d'octroi de l'aide. Face à ces exigences des bailleurs de fond, le gouvernement Camerounais va se doter de nouveaux instruments de gestion plus performants parmi lesquels « les feuilles de routes ministérielles ».

Les feuilles de route sont apparues dans le paysage administratif Camerounais en tant qu'outil de planification de l'activité gouvernementale, au moyen des prescriptions du Chef de l'Etat dérivant du conseil ministériel du 22 décembre 2004. La feuille de route a ainsi pour but d'amener le gouvernement à rénover ses méthodes de travail par le biais de la définition d'objectifs précis, mesurables, dont l'atteinte fait l'objet d'une évaluation périodique (Gestion par objectifs). Elle vise également l'accroissement des performances, de l'efficience et de l'efficacité dans l'administration publique.

Dans le cadre de la mise en place de cette politique et en ce qui concerne la gouvernance administrative, depuis 2004, les différents départements ministériels solidairement regroupés autour de l'action gouvernementale, reçoivent en fonction de leurs domaines de compétence respective, des directives que l'on appelle « feuille de route » dont la mise en œuvre nécessite la maîtrise de cet outil de pilotage.

Le principal problème est celui de l'appropriation des FDR comme outil de gestion par l'administration publique Camerounaise. En effet, au regard de la rigueur de la méthode FDR ceci dans leur conception, leur exécution et leur matrice d'évaluation, peut-on dire que ce qui se pratique actuellement au Cameroun concorde avec ces exigences ?

A la lumière des théories du « nouveau management public » dérivant de la gestion par objectif, et de la méthodologie de travail basée sur la démarché qualitative, nous avons fait le constat selon lequel, quoi que timide, l'appropriation de l'outil feuille de route connaît des évolutions. Tel est le cas de la mise sur pied du PROMAGAR, l'élaboration des cadres organiques et des manuels de procédures administratives des ministères et la mise en vigueur d'un nouveau régime financier. Cependant, un accent devrait être mis sur la sensibilisation et l'éducation des acteurs sur les implications de ce nouveau paradigme que représente la « feuille de route »

Mot-clefs

Cameroun, administration publique Camerounaise, feuilles de routes ministérielle, gestion par objectifs, gestion axée sur les résultats.

Abstract

The “Roadmaps” as a management tool made their appearance in Cameroun after the finding of the other methods failure used so far. Indeed, visual navigation with corollaries: poor governance, lax management of government workers, bureaucracy, corruption and inertia that characterized Cameroonian government, pushed Cameroon’s major financial donors to impose conditions on Aid’s granting. Facing these donors obligation, Cameroonian government will endow with news tools for more effective management of which, “the ministerial roadmaps”

Roadmaps have emerged in Cameroon’s administrative landscape as a planning tool for government activities, through the requirements of the Head of State deriving from Ministerial Council of 22nd October, 2004. The roadmap aims to get government to review his working methods through the definition of specifics and measurable objectives; whose achievement is subject to periodic evaluation (Management by objectives). It also aims to increase the performance, efficiency and effectiveness in public administration.

As part of the implementation of this policy and with regard to administrative governance, since 2004, various ministries departments in solidarity, clustered around government action and based on their respective areas of competence, receive directives that is called “roadmap” which implementation requires the mastery of this piloting management tool.

The major concern is the appropriation of Roadmaps as a management tool by Cameroonian public administration. Indeed, in view of the compulsory nature of “Roadmaps” method in their design, implementation and evaluation matrix; can we say that what is currently being practiced in Cameroun is consistent with these requirements?

In the light of theories of “new public management” deriving from the management by objectives and methodology of work based on qualitative procedures, we have found that, the implementation of roadmaps as a management tool has known some developments. Such is the case of the establishment of PROMAGAR, developing organic frameworks and administrative procedures manuals departments and the implementation of a new financial system. However, emphasis should be placed on the awareness and education of stakeholders on the implications of this new paradigm is the "roadmap"

Key-words

Cameroon, Cameroonian government, ministerial roadmaps, management by objectives, management focused on results.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ✓ APC : administration publique Camerounaise
- ✓ APD : aide publique au développement
- ✓ DPO : direction par objectifs
- ✓ FDR : feuilles de route
- ✓ GAR : gestion axée sur les résultats
- ✓ GPO : gestion par objectifs
- ✓ MINFI : ministère des finances
- ✓ MINFOF : ministère des forêts et de la faune.
- ✓ MINFOPRA : ministère de la fonction publique et de la réforme administrative.
- ✓ MPA : manuels de procédures administratives
- ✓ OMD : objectifs du millénaire pour le développement.
- ✓ PAP : projets annuels de performance.
- ✓ PAS : programmes d'ajustement structurel
- ✓ PROMAGAR : programme national de modernisation de l'administration publique Camerounaise par l'introduction de la gestion axée sur les résultats
- ✓ RAP : rapports annuels de performance.
- ✓ RH : ressources humaine.
- ✓ SIGIPES : système intégré de gestion des personnels de l'Etat et de la solde
- ✓ TDB : tableau de bord.

Liste des illustrations

Liste des figures

Figure 1: Prêt APD Cameroun 1981-2004	5
Figure 2: APD par type de créance.....	5
Figure 3: Schémas de la GPO 1	19
Figure 4: Schémas de la GPO 2	19
Figure 5: Planification selon le modèle GPO	19
Figure 6: Matrice du cadre logique	20
Figure 7: Processus de négociation des objectifs	22
Figure 8: Préparation et conduite d'une évaluation	24
Figure 9 : positionnement de la feuille de route par rapport aux autres instruments de planification	29
Figure 10: Comment déléguer avec efficacité ?	42
Figure 11 : favoriser la motivation au travail	46

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison des administrations.....	15
Tableau 2 : Les étapes de réalisation d'un tableau de bord.....	44

Table des matières

Remerciements.....	i
Dédicaces	iv
Résumé	v
Abstract.....	vi
Key-words.....	vi
Liste des acronymes et abréviations utilisés	vii
Liste des illustrations.....	viii
Table des matières	vii
Introduction	1
1 LA FEUILLE DE ROUTE : QUELLE UTILISATION AU CAMEROUN ?	4
1.1 Le contexte de la mise en place	4
1.1.1 Déterminants externes de l'adoption de la feuille de route	4
1.1.2 La feuille de route : un outil de planification de l'activité gouvernementale	6
1.2 Caractéristique de la feuille de route en contexte Camerounais.....	6
1.2.1 La lisibilité et la visibilité	7
1.2.2 La traçabilité.....	7
1.2.3 L'imputabilité	8
1.3 Evolution.....	8
1.3.1 Sur le plan de l'Administration Générale	8
1.3.2 Sur le plan de la production des biens et services au profit de l'utilisateur	9
1.4 Les perspectives visant à surmonter les difficultés liées à l'application des feuilles de route	10
1.4.1 L'avènement du budget programme	10
1.4.2 La transparence et la performance dans les procédures budgétaires.....	10
1.4.3 La reddition des comptes et la responsabilisation aux résultats.....	11
1.4.4 La validation et l'évaluation des programmes par le parlement.....	11
1.4.5 La question de recherche.....	11
1.4.6 Les objectifs de la recherche.....	12
1.4.7 Les hypothèses de recherche	12
1.4.8 Les résultats attendus	12
2 LE CADRE THEORIQUE DES FEUILLES DE ROUTE : LA GESTION PAR OBJECTIFS	13
2.1 Définition de la gestion par objectifs	13
2.1.1 Origine	14

2.1.2	Comparaison des administrations de types wébérienne et du nouveau management public	15
2.2	Les enjeux de la GPO pour la « nouvelle gestion » de l'administration	16
2.2.1	Un enjeu de société : piloter l'action publique au temps de la mondialisation	16
2.2.2	Les avantages de la nouvelle gestion publique basée sur la GPO	17
2.2.3	Les critiques de la GPO	17
2.3	La démarche de la GPO et partant, celle de la FDR, et les conditions de réussite de son implémentation	18
2.3.1	Fixation et déclinaison des objectifs	18
2.3.2	La planification des activités et le projet stratégique	19
2.3.3	Rôle et participation des acteurs	21
2.3.4	Le contrôle de la réalisation : l'utilisation du tableau de bord de gestion	22
2.3.5	Suivi de l'exécution des activités et évaluation des résultats obtenu	23
3	METHODOLOGIE DE RECHERCHE	25
3.1	La présentation des sources de données	25
3.1.1	L'analyse documentaire	25
3.1.2	L'observation participante	27
3.2	Traitement des données	28
3.3	Analyse des données	29
3.3.1	Le renseignement sur l'élaboration et le contenu d'une feuille de route	29
3.3.2	L'application d'une feuille de route	30
3.3.3	Le suivi et l'évaluation d'une feuille de route	31
3.4	Les limites ou difficultés de la recherche	32
4	UNE APPROPRIATION CERTAINE MAIS TIMIDE DE LA FEUILLE DE ROUTE COMME OUTIL DE GESTION PAR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE	33
4.1	Quoique timides, des avancées ont déjà été enregistrées après les premières évaluations.	33
4.1.1	Dans l'implémentation de la FDR	33
4.1.2	L'exécution et l'implication des acteurs	35
4.2	Les disfonctionnements à l'appropriation des FDR	40
4.2.1	Les disfonctionnements dans l'élaboration des FDR	40
4.2.2	Les disfonctionnements dans l'exécution des FDR	40
4.2.3	L'évaluation des FDR : un paysage un peu confus au Cameroun	41
4.3	Propositions pour une meilleure appropriation de la FDR comme outil de gestion.	41
4.3.1	Au niveau de la conception des feuilles de route : Une définition participative des objectifs	41
4.3.2	Au niveau de l'exécution	43

4.3.3	Au niveau de l'évaluation	44
4.3.4	La motivation : un facteur clef dans toute administration.....	45
	CONCLUSION.....	48
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE	50
	ANNEXES.....	I

Introduction

Jusque dans les années 80, l'Etat camerounais a été au centre du développement économique : premier employeur (avec près de 240 000 fonctionnaires et agents en 2012)¹ hors mis les forces armées et police, acteur économique dans la création d'entreprises publiques ou parapubliques notamment dans les secteurs clefs que sont l'eau, l'électricité, les chemins de fer, les télécommunications, l'éducation et la santé. Mais la crise économique des années 80 a permis de relever les avatars du modèle économique fondé sur le rôle prioritaire de l'Etat dans le développement : lourdeurs bureaucratiques, baisse des salaires, corruption, impunité, inertie, frontières étanches entre l'engagement des fonctionnaires et leur adhésion au parti politique au pouvoir, etc. Cette crise économique oblige le gouvernement à signer avec les institutions de Bretton woods des accords dont le bénéfice de certains avantages est conditionné par le respect des conditionnalités fixées par ces institutions. En effet, l'appui des institutions internationales (Fond Monétaire Internationale, Banque Mondiale, Club de Paris etc.) est conditionné par la réduction des effectifs ou la baisse des salaires ; la privatisation des entreprises relevant du portefeuille de l'Etat « moins d'Etat mieux d'Etat » dit l'adage, l'arrimage des actions publiques à la gouvernance. C'est dans cette perspective que seront mis en place le programme de bonne gouvernance, la gestion axée sur les résultats qui trouvent leur essence dans l'application des principes de gestion moderne des entreprises privées au management public Drucker, (1954)

L'application du concept de management aux administrations est indissociable de la prise en considération de la performance Greffe, (1999). En effet, si les organisations, publiques et privées, ont à l'origine été créées par des personnes cherchant à atteindre ensemble des objectifs qu'elles ne pourraient atteindre seules, force est de constater que leur fonctionnement réel n'a pas toujours tenu compte des résultats à produire. L'idée centrale de la gestion axée sur les résultats consiste à concentrer les activités et les ressources d'une organisation sur les éléments essentiels en lien avec les missions poursuivies, idée-clef de la pensée stratégique. Ainsi, la gouvernance qui est au centre des préoccupations ici est caractérisée par la recherche d'une performance optimale, notion qui renvoie à celle de résultats. Evaluer la performance, comme le résultat, implique d'avoir défini au préalable des objectifs à atteindre.

Ce sont là les mots-clefs du pilotage de l'action publique, au cœur des nouvelles approches développées dans le sillage du « new public management » Osborne et Gaebler, (1993). A ce titre, le Canada est un exemple de réussite de la gestion axée sur les résultats dans l'administration publique.

Comme on peut le constater, la nouvelle gestion prône l'application au secteur public des méthodes de gestion du secteur privé. Sa mise en œuvre s'articule comme le soutient Merrien, (1999), par la séparation entre le décideur et l'exécutant : le politique fixe les objectifs et les organisations publiques cherchent à les atteindre. De même, cette nouvelle gestion se caractérise par une orientation plus

¹ D'après l'entretien avec le directeur du développement des ressources humaines de l'Etat du MINFOPRA Serge Tsimi du 12 février 2013.

grande aux résultats, la dynamisation et la transformation organisationnelle de l'administration.

C'est dans ce contexte que la pratique des Feuilles de route ministérielles fait son apparition dans l'administration publique Camerounaise. Mais qu'est ce qu'une feuille de route en management ? Loin d'être notre question de recherche, il convient tout de même de lever un pan de voile sur la méthode managériale que revêt la démarche feuille de route. Tout d'abord, selon Delawar, (2012), « chaque mot littéraire a un sens en management ». On évoque la démarche « feuille de route » pour la première fois pour la résolution de la crise israélo-palestinienne. En effet, le communiqué final du quartet² indique : « le présent document est une feuille de route axée sur des résultats et, mue par des objectifs : elle comporte des étapes claires, un calendrier, des dates limites et des critères destinés à encourager les progrès par des mesures réciproques et de création des institutions... ». Il ressort que, dans son agencement, la feuille de route est un outil qui permet de passer d'une simple idée de changement à un projet structuré.

Par la suite, les institutions telle l'Union Européenne ont adopté la démarche « Feuilles de Route » pour l'atteinte de certains objectifs. Tel est le cas de la « feuille de route de l'union Européenne pour une Europe efficace dans l'utilisation des ressources » adoptée à Bruxelles le 20 septembre 2011. Ce texte projette de rendre l'Europe efficace en ce qui concerne l'utilisation des ressources, la transformation de l'économie, la capitalisation de l'écosystème etc.

Au Cameroun, les feuilles de routes font leur apparitions sur deux plans : sur le plan international et sur le plan national. Au plan international, les engagements souscrits par le Cameroun érigent l'atteinte des résultats en conditions essentielles d'accès à l'Aide Publique au Développement(APD). Cette condition sine qua non se traduit par la modernisation de l'administration publique à travers la (GAR). Au plan national, les feuilles de route apparaissent au moyen des prescriptions du Chef de l'Etat Camerounais par le biais du conseil ministériel du 22/12/2004. Elles ont ainsi pour but d'amener le gouvernement à rénover ses méthodes de travail à travers des objectifs précis, mesurables, dont l'atteinte fait l'objet d'une évaluation périodique. Tel est le contexte dans lequel s'inscrit la présence des feuilles de routes au Cameroun.

Le problème qui se pose ici est celui de l'appropriation des Feuilles de Route comme outil de gestion par l'administration publique Camerounaise. En effet, au regard de la rigueur de la méthode « Feuille de Route » qui renvoie à celle de la gestion par objectifs ceci dans leur conception, leur exécution et leur suivi-évaluation, peut-on dire que ce qui se pratique actuellement au Cameroun concorde avec ces exigences ? Depuis 2004 que cette pratique existe, quels sont les résultats ?

Au regard de ce questionnement, il ressort que cette étude revêt un double intérêt tant sur l'incidence d'une bonne application des Feuilles de Route au sein de l'administration publique Camerounaise que

²En diplomatie, on a parlé de **Quartet pour le Moyen-Orient** lorsqu'en 2003 un plan a été élaboré par quatre instances (États-Unis, ONU, Russie et Union européenne) pour le règlement du conflit israélo-palestinien, plan connu sous le nom de « feuille de route pour la paix ». (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Quartette>), consulté le 25 avril 2012

sur le développement du Cameroun. Un intérêt dans l'administration publique parce que les feuilles de route entraînent sans doute des réformes dans la fonction publique camerounaise ; un intérêt également sur le développement du Cameroun parce que une bonne application des feuilles de route débouche sur la production des biens et services au profit des citoyens.

L'analyse de ce questionnement constitue l'objet de cette étude dont les objectifs visent à vérifier le niveau d'appropriation des feuilles de route dans l'administration publique Camerounaise. Pour y parvenir, ce travail a été structuré autour de quatre chapitres à savoir : Chapitre 1 : la feuille de route, quelle utilisation au Cameroun ? ; Chapitre 2 : le cadre théorique des feuilles de route, la gestion par objectif ; Chapitre 3 : approche méthodologique utilisée ; Chapitre 4 : Une appropriation certaine mais timide de la FDR comme outil de gestion par l'APC.

1 LA FEUILLE DE ROUTE : QUELLE UTILISATION AU CAMEROUN ?

L'adoption des feuilles de route comme outil de gestion publique intervient au Cameroun après le constat de l'échec des méthodes utilisées jusque là. Ces échecs ont amené les partenaires au développement du Cameroun à fixer de nouvelles règles pour l'octroi de l'aide. Le présent chapitre vise à présenter dans un premier temps le contexte de la mise en œuvre des FDR, dans un deuxième temps il sera question de présenter la feuille de route comme un outil efficace de l'administration publique Camerounaise.

1.1 Le contexte de la mise en place

1.1.1 Déterminants externes de l'adoption de la feuille de route

Face aux difficultés de gestion de l'administration publique Camerounaise qui se manifestent à travers : la mauvaise gouvernance, la gestion laxiste du personnel de l'Etat, l'inertie, la bureaucratie, l'application d'un budget de moyens avec toujours un déséquilibre entre les recettes et les dépenses (Rapport de la BAD sur les PAS II, 1997-2000), les institutions internationales fixent des conditionnalités en vue de poursuivre le financement des programmes d'ajustement structurel. Les conditionnalités concernent la réforme administrative avec notamment : la mise sur pied des plans d'organisation et d'effectif (POE), qui impliquaient le dégel des effectifs de la fonction publique que les partenaires financiers trouvaient pléthoriques ; la mise en place du système informatique de gestion intégrée des personnels et de la solde (SIGIPES), la maîtrise de la masse salariale.

Le respect de ces conditionnalités a permis au gouvernement Camerounais de bénéficier de la part des principaux partenaires au développement de l'aide subséquente. En effet, Le Cameroun depuis des décennies reçoit l'aide publique au développement sous deux formes : les dons et les prêts.

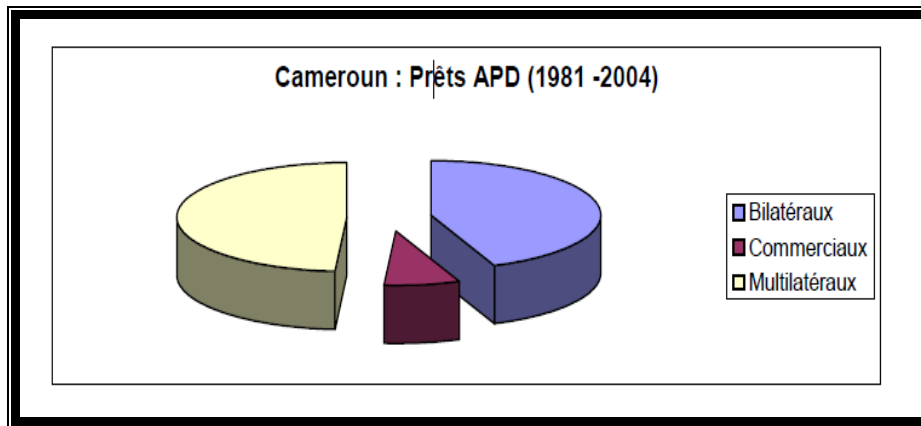
Les prêts

Pendant la période allant de 1981 à 2004, les dons APD représentent 13,58% du total de l'aide reçue, le reste soit 86,42 % a été octroyé sous forme de prêts Iboklene, (2004).

S'agissant des APD, les prêts sont en principe assortis de conditions privilégiées (taux d'intérêt faible, maturités et différés longs, décaissements plus ou moins rapides, etc.) Iboklene, (2004)

Sur le plan global, les quatre premiers secteurs visés par les APD sont : l'ajustement structurel, les aides budgétaires, les transports terrestres et l'agriculture. L'énergie et la santé viennent respectivement en 5ème et 6ème positions. Il convient de noter que si le secteur biodiversité ne bénéficie que de dons, le secteur des transports aériens n'a accès qu'à des prêts.

Figure 1: Prêt APD Cameroun 1981-2004

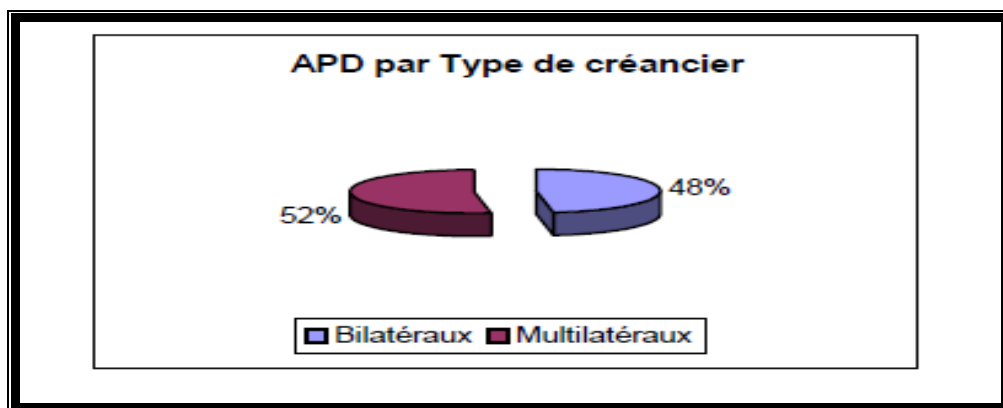


Source : Iboklene, (2004)

Les dons

Depuis 1981 les dons issus de l'aide publique au développement (APD) octroyés au Cameroun sont quasi stagnants malgré une évolution contrastée. On note en particulier une augmentation à compter de l'année 1989 probablement due à l'entrée du Cameroun sous ajustement structurel avec les institutions de Brettons Woods suivi d'une baisse significative au milieu des années 1990. Cette baisse s'explique par l'échec des premiers programmes avec le FMI. L'année 1999 est marquée par un apport substantiel d'APD par la communauté économique européenne qui reste la première pourvoyeuse dans ce domaine. Cette avancée est due en grande partie à la réussite du premier programme triennal (1997-1999) signé avec le Fonds et l'octroi par les bailleurs de fonds d'aides budgétaires destinées à financer l'ajustement structurel.

Figure 2: APD par type de créance



Source : Iboklene, (2004)

Bien plus, l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) représente aussi une exigence majeure. Au même titre que la « déclaration de PARIS » sur l'efficacité de l'aide publique au développement suivant laquelle l'aide doit être prévisible, transparente et alignée sur les priorités des

bénéficiaires.

Par ailleurs, l'influence du nouveau mode de gestion publique prône la modernisation de l'administration publique par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats. Cette nouvelle gestion est sous-tendue par la loi 2007/OO6 du 26 décembre portant régime financier de l'Etat, elle se fonde sur les principes de responsabilisation aux résultats, de transparence, de reddition des comptes et de mesure de progrès. La nouvelle gestion intègre également la GAR dans la fonction de gestion des ressources humaines à travers une évaluation des agents publics aux résultats (normes de rendement) et s'appuie sur différents outils de mesure de la performance (indicateurs, tableaux de bord).

1.1.2 La feuille de route : un outil de planification de l'activité gouvernementale

Les feuilles de route sont apparues dans le paysage administratif Camerounais en tant qu'outil de planification de l'activité gouvernementale, au moyen des prescriptions du Chef de l'Etat dérivant du conseil ministériel du 22 décembre 2004. La feuille de route a ainsi pour but d'amener le gouvernement à rénover ses méthodes de travail par le biais de la définition d'objectifs précis, mesurables, dont l'atteinte fait l'objet d'une évaluation périodique (Gestion par objectifs). Elle vise également l'accroissement des performances, l'efficacité et l'efficace dans l'administration publique. Le besoin d'accroissement des performances est lié à plusieurs facteurs notamment :

- Le franchissement du point d'achèvement de l'initiative pays pauvre très endetté (PPTTE) qui donne aux pouvoirs publics d'importants leviers d'action sur lesquels les populations placent de fortes attentes en termes de développement et d'amélioration de leurs conditions de vie ;
- La nécessité de lancer les grands projets industriels, agricoles, miniers, infrastructurels et sanitaires ;
- L'intérêt de supplanter la culture administrative centrée sur les moyens par la gestion axée sur les résultats (GAR). Promagar, (2010)

Il ressort de ce qui précède que l'administration publique camerounaise, face à des raisons pertinentes venant de l'extérieur et de l'intérieur a institutionnalisé la pratique des feuilles de route. Mais quel peut être le contenu de cet outil de gestion ?

1.2 Caractéristique de la feuille de route en contexte Camerounais

La feuille de route est un instrument de pilotage stratégique top-down³ de l'action publique, à forte valeur ajoutée Ngole, (2010). Pour ce haut commis de l'Etat, la pratique des feuilles de routes privilégie l'approche par résultat, elle permet une planification annuelle des objectifs et se prête à une exécution quotidienne par le biais de son suivi. Mais pour mieux cerner le contenu de la feuille de route, il faut faire le tour des principes directeurs qui la caractérisent.

³ La FDR est élaborée au sommet d'une organisation/administration et doit s'appliquer à la base de celle-ci et à toute l'organisation/administration.

1.2.1 La lisibilité et la visibilité

Les principes de lisibilité et de visibilité s'appréhendent aussi bien *ex ante* qu'*ex post*. *Ex ante*, grâce à la feuille de route, les objectifs d'une administration sont lisibles pour les collaborateurs en charge de l'exécution des objectifs à atteindre. *Ex post*, la mise en œuvre de la feuille de route rend visible les objectifs ayant été atteints et par conséquent, les résultats de l'action gouvernementale. Il ressort donc que la bonne exécution d'une feuille de route passe tout d'abord par l'énumération dans un tableau de bord des objectifs projetés (lisibilité), la recension et l'inventaire des résultats obtenus (visibilité). Tous ces principes participent à la traçabilité dans la gestion administrative.

1.2.2 La traçabilité

La traçabilité est la possibilité de lire facilement ce qu'il est advenu et ce qu'il est censé advenir de quelque chose. C'est aussi le fait de connaître facilement l'origine et les liens entre les activités, ainsi qu'entre les activités et le reste du projet ou le contexte notamment les besoins, utilisateurs, réalisations et tests.

Elle aide à répondre aux questions du type :

- D'où vient une exigence ? (Quel besoin cette exigence couvre-t-elle ? Pourquoi a-t-on conçu la solution de cette manière et quelles étaient les autres possibilités ?)
- Où met-on en œuvre cette exigence ?
- Comment interpréter cette exigence ?
- Quelle décision de conception affecte la mise en œuvre de l'exigence ?
- La solution réalisée est-elle conforme aux exigences ?
- Toutes les exigences sont-elles prises en compte ?
- Et si non, quel est le pourcentage d'exigences prises en compte ? Et quelles sont les exigences non (encore) prises en compte ?

A ce titre, l'une des conclusions du séminaire ministériel du 10 juillet 2012 dans les services du Premier Ministre a porté sur le mode opératoire de l'évaluation annoncée des ministres. Le chef du gouvernement a indiqué que « les Ministres seront jugés sur leurs résultats techniques plutôt que sur leurs activités politiques »⁴.

Quant aux matrices d'évaluation, elles portent notamment sur le programme dans lequel s'inscrit l'action à mener, l'action à mettre en œuvre, le délai de réalisation que chaque département ministériel s'est assigné, la situation de référence en terme d'éléments statistiques, le niveau d'exécution et les

⁴ Le séminaire ministériel s'est tenu le 10 juillet 2012 sous la présidence du premier ministre, en présence de tous les membres du gouvernement. Il était question d'expliquer le mode opératoire de l'évaluation à mi-parcours des FDR. (Communiqué du secrétaire général des services du premier ministre, juillet 2012)

indicateurs de performance, le coût et le cas échéant, les causes des retards constatés dans la mise en œuvre des différents projets et les mesures correctives engagées. L'évaluation s'inspire par ailleurs des quatre axes de la gestion axée sur les résultats à savoir : la planification, la réalisation, l'évaluation et l'amélioration.

In fine, la traçabilité permet de connaître la suite réservée, mieux encore de suivre une directive donnée. Et si les objectifs ne sont pas atteints, il faut dégager l'imputabilité.

1.2.3 *L'imputabilité*

L'exécution de la FDR ne se conçoit pas sans une identification précise des unités responsables qui doivent en répondre à tout moment. En effet, lorsqu'on interprète l'imputabilité dans le sens de responsabilité, l'imputabilité est un devoir fondamental des fonctionnaires. Tous les individus et les organisations dans la société qui exercent un pouvoir sur les citoyens sont tenus de s'expliquer sur l'exercice légitime de ce pouvoir. Les administrateurs doivent exécuter les ordres de leurs supérieurs et les politiques de leur organisme et du gouvernement qu'ils servent. Le fonctionnaire est considéré comme un agent moral capable de transcender les intérêts personnels pour favoriser le bien collectif plus large Thompson, (1985) ; Bowman, (2000) ; Kernaghan, (2000). L'imputabilité concerne également la possibilité de contrôler les agents de l'Etat ou leur obligation de s'expliquer, tandis que la responsabilité concerne leurs obligations et leur loyauté. Les différents devoirs des fonctionnaires sont également soulignés. Ces devoirs se fondent sur une éthique du jugement professionnel et de la responsabilité personnelle. Au lieu de se contenter d'agir en fonction de règles, un pouvoir discrétionnaire plus large et une plus grande souplesse sont nécessaires dans l'éthique du service public Bailey, (1964).

Au demeurant, la feuille de route est un gage d'imputabilité parce que permettant de déceler à quel niveau se trouvent les différents goulots d'étranglement. Mais quelle peut être l'évolution connue par l'application des feuilles de routes au Cameroun ?

1.3 Evolution

Bien que timides, des avancées considérables ont déjà été enregistrées quant à la mise en œuvre des FDR. Ces avancées peuvent être vérifiées sur le plan de l'Administration et sur le plan de la production des biens et service au profit des citoyens/usagers.

1.3.1 *Sur le plan de l'Administration Générale*

S'agissant des avancées sur le plan de l'Administration Générale, l'on peut noter, la mise sur pied d'une banque de données exhaustive, actualisée et fiable de l'ensemble des personnels de chaque département ministériel. De même, dans le cadre des recommandations du programme national de gouvernance, poursuivies dans son volet « réforme administrative » un ensemble d'objectifs dont la

valorisation de la ressource humaine a été mise en place d'une part, d'autre part, le gouvernement a lancé le projet de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde, et a adopté le Système Intégré de Gestion des Personnels de l'Etat et de la Solde (SIGIPES) , moyennant son extension à l'ensemble des personnels de l'Etat comme socle informatique de cette réforme. Le principe de cette déconcentration est que : « le ministre qui utilise effectivement un agent public gère sa carrière et paie son salaire ».

1.3.2 Sur le plan de la production des biens et services au profit de l'utilisateur

Il est consacré que la finalité d'un service public c'est la satisfaction de l'utilisateur/client. Dès lors, un accent a été mis non seulement sur l'accueil de celui-ci mais aussi et surtout la célérité dans le traitement des dossiers. A titre illustratif, le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administration du Cameroun qui, est la vitrine, le pôle de convergence de tous les fonctionnaires et agents de l'Etat en ce qui concerne la gestion des carrières a été réaménagé ; la feuille de route de ce ministère pour l'exercice 2010 prescrivait des actions d'amélioration du service à l'utilisateur, notamment en matière de gestion des carrières en mettant l'accent sur deux principaux axes à savoir : la réduction des délais de traitement des dossiers de carrière, et la mise en œuvre de plusieurs projets dont : l'automatisation des avancements, l'amélioration du système de liquidation des droits et la réorganisation du fichier central du personnels Ngole, (2010).

S'agissant de la réduction des délais de traitement des dossiers, les délais suivants ont été prescrits:

- Avancement d'échelon, sept (7) jours ;
- Avancement de classe, dix (10) jours ;
- Avancement de grade ou catégoriel, trois (3) jours
- liquidation des droits, deux (2) mois.

En ce qui concerne les projets ci-dessus évoqués, le projet d'automatisation des avancements s'exécute depuis 2008. Il permet de mettre notamment un terme à l'intervention de l'agent public dans le traitement de son dossier et de produire ledit acte à ce dernier à l'échéance de la date cyclique d'avancement.

S'agissant du projet d'amélioration de la liquidation des droits, il consiste à réduire de manière substantielle les délais de traitement des dossiers de liquidation des droits des personnels admis à la retraite et des ayants droits. Pour le faire, certaines mesures ont déjà été prises notamment l'identification et la mise en œuvre des bonnes pratiques et procédures dans le domaine de liquidation des droits. A ce titre un guide des nouvelles pratiques de liquidation des droits a été élaboré. De même, la possibilité est donnée aux agents retraits de déposer leurs dossiers de liquidation des droits un an à l'avance.

1.4 Les perspectives visant à surmonter les difficultés liées à l'application des feuilles de route

Dans son rapport de 2010, Social Watch Cameroun déclarait : « Alors que le Cameroun peut devenir un pays émergent avant le délai prévu dans le document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE), souscrit en 2007, il lui sera difficile d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) pour 2015. Pour y parvenir, il devra entre autre modifier profondément sa gouvernance économique et financière et mettre l'accent sur la valorisation des compétences des hommes, des femmes, des jeunes et des adultes ... »

A la lecture de cette déclaration, il ressort que, les perspectives de l'application des FDR concernent ici les exigences plus fortes qui viendraient consolider ce modèle de gestion dans l'avenir. A cet effet il faut noter l'entrée en vigueur dès 2013 d'un nouveau régime financier de l'Etat qui mettra en place la gestion par programme avec des indicateurs de résultats ; la transparence et la performance dans les procédures budgétaires ; la reddition des comptes et la responsabilisation aux résultats, la validation et l'évaluation des programmes par le parlement.

1.4.1 *L'avènement du budget programme*

L'avènement du budget programme marquera un tournant important dans la gestion des finances publiques au Cameroun. A cet effet, la première mouture a été soumise à l'examen des députés au cours de l'année 2012. Il faut relever que, pendant 50 ans, l'élaboration de la loi des finances était adossée sur l'ordonnance de 1962 et a fait évoluer le Cameroun avec un « budget de moyens » qui se caractérisait par une reconduction automatique des crédits d'une année à l'autre, le manque de prévisibilités à moyen terme Cavaye, (2012).

En clair, le budget programme est un outil de gestion des finances publiques qui consiste à élaborer, présenter et exécuter la loi de finances sur la base des programmes orientés sur la recherche des résultats. Il se présente aujourd'hui comme la forme la plus achevée des FDR ministérielles.

1.4.2 *La transparence et la performance dans les procédures budgétaires*

L'une des exigences de la pratique des FDR sera l'établissement d'un système de communication fiable. En plus des réunions, des rapports, les messages et autres systèmes d'information de gestion, les gestionnaires doivent innover pour rendre l'information disponible à tous les stades du cycle.

S'agissant de la performance, il faut reconnaître que pour une administration publique, la performance a longtemps été un problème. En effet, le calendrier politique, la volatilité des attentes citoyennes et des hypothèques environnementales imposent une autre conduite des affaires dont l'ambition ne serait pas d'obtenir un résultat tangible, mais de créer au sein de la population un sentiment de confiance à l'égard des institutions Bouckaert, (2005).

Pour parvenir à la performance de l'administration, d'autres éléments doivent être pris en compte. Le premier élément est la satisfaction des employés. Le second élément c'est qu'il faudra également

maitriser les coûts d'exploitation. En effet, les services publics doivent pouvoir se prendre en charge. Le troisième élément est la satisfaction de la population à qui les services sont destinés. En fin il faudra respecter les normes de développement durable. Sur ce dernier point, il faut noter que le problème du développement n'est pas les crises en tant que tel mais les réponses aux crises. Ainsi, il faudrait développer une approche systémique au lieu d'une approche segmentée, isolée.

1.4.3 La reddition des comptes et la responsabilisation aux résultats

Selon Verger, (2005), « la reddition des compte désigne l'opération qui découle de l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité. Elle présuppose l'existence d'au moins deux parties : une partie qui attribue des responsabilités et une autre qui s'engage, en les acceptant, à faire un rapport sur la façon dont elle les a assumées ». En clair, la reddition de compte implique la comparaison des résultats atteints aux objectifs fixés. A cet effet, les dirigeants administratifs et politiques doivent mettre les moyens nécessaires au service des gestionnaires qui ont à leur tour des obligations de résultats. Elles servent de base pour l'évaluation interne. Ensuite, dans un rapport annuel de gestion il doit être fait un compte rendu des activités menées en précisant le degré d'atteinte ou non des résultats.

1.4.4 La validation et l'évaluation des programmes par le parlement

Pour une bonne exécution des FDR, le rôle du parlement est plutôt déterminant. En effet, chargés de légiférer et de contrôler l'action gouvernementale, les parlementaires ont besoin d'informations variées, fiables et pertinentes sur le contenu des FDR. Une fois que les parlementaires se rendent compte de la pertinence d'un programme présenté devant eux, ils procèdent à la validation de celui-ci. De même, à travers les questions écrites et orales, les parlementaires évaluent lesdits programmes.

En somme, les feuilles de route constituent une voie prometteuse de gestion qui nécessite la consolidation de ses pratiques. Elles créent un nouveau type de gestionnaires. Ces derniers doivent être capables d'assumer des responsabilités à eux assigné par le tableau de bord des feuilles de route en vu d'assurer un niveau de performance politiquement, socialement et économiquement acceptable. Cependant, certaines difficultés d'application liées à la transparence et la performance des procédures budgétaires, la validation et l'évaluation des programmes doivent être rapidement surmontées.

1.4.5 La question de recherche

Au regard de ce qui précède, ce travail a une question centrale : l'administration publique Camerounaise s'est-elle véritablement appropriée la démarche FDR ? Autrement dit, au regard de la rigueur de la méthode « Feuille de route » qui renvoie à celle de la GPO ceci dans leur conception, leur exécution et leur sui-évaluation, peut-on dire que ce qui se pratique actuellement au Cameroun concorde avec ces exigences ? Ces questions trouveront des réponses précises dans la suite de notre développement. Pour y parvenir nous avons formulé des objectifs pour orienter et guider notre travail.

1.4.6 Les objectifs de la recherche

Les objectifs de la recherches consistent pour nous, à vérifier le degré d'appropriation de la démarche FDR par l'administration publique Camerounaise ceci dans leur conception, leur exécution et leur suivi-évaluation. Pour le faire, nous allons circonscrire les limites ou insuffisances de l'implémentation de la démarche FDR, évaluer l'efficacité et la pertinence de cette pratique par rapport à la démarche GPO.

1.4.7 Les hypothèses de recherche

En fonction de nos questions de recherche, nous avons dégagé deux hypothèses: d' une part, la démarche FDR conduit à une traçabilité dans la gestion des affaires publiques et accroît l'efficacité de l'APC. D'autre part, la FDR qui relève de la GPO épouse les principes et la démarche de ce modèle de gestion. Nous allons dans cette hypothèse retenir les principes de GPO pour vérifier le degré d'appropriation de la FDR par l'APC.

1.4.8 Les résultats attendus

De manière synthétique, nous comptons à l'issu de ce travail aboutir aux résultats selon lesquels :

- Les conditions de mise en place de la démarche FDR sont identifiées ;
- Une méthodologie d'exécution et de suivi-évaluation des FDR adaptées au contexte Camerounais est proposée.

C'est dans ce contexte qu'il faudra interpréter les résultats de ce travail après avoir fait une synthèse des données de terrain.

Le présent chapitre nous a permis de faire un bref rappel du processus d'utilisation des FDR dans l'APC, de présenter son évolution et les perspectives. Sur la base de la revue de littérature, quel sens pouvons-nous donner à la démarche FDR ?

2 LE CADRE THEORIQUE DES FEUILLES DE ROUTE : LA GESTION PAR OBJECTIFS

L'idée de base du nouveau management public est que les formes classiques d'organisation de l'État doivent être profondément repensées pour plusieurs raisons :

- Multiplication des missions de l'État : l'Etat providence centralisé serait devenu « obèse et lourd », donc insuffisamment efficient pour piloter l'administration face à un monde fortement évolutif, de plus en plus diversifié, et donc complexe.
- Extension démesurée et mal contrôlée des moyens : empilement des structures (superposition de l'échelon étatique, régional, département et communal) qui enchevêtre, dilue les responsabilités et finalement gêne ou retarde les décisions ; insuffisance de la culture de programme et d'évaluation par les résultats ; difficulté à équilibrer les dépenses en regard des recettes fluctuantes.
- La mondialisation des échanges commerciaux et financiers : les tendances poussant aux dérèglements sont susceptibles de dégrader la compétitivité et l'attractivité des pays. D'où les pressions adressées aux États pour réformer leur administration, offrir de meilleures conditions de production et de consommation et attirer/retenir sur leur territoire le capital et la main d'œuvre qualifiée.

Au regard de ce qui précède, une exigence de repenser et de réorienter la gestion publique s'impose. La gestion par objectifs entre dans ce sillage.

Le présent chapitre dans un premier temps présentera la définition de la Gestion Par Objectifs (GPO). Dans un deuxième temps la lumière sera faite sur les enjeux de la gestion par objectifs pour la « nouvelle gestion publique ». Dans un troisième temps il sera question de faire une analyse critique de ce model. En fin, nous présenterons la démarche de la GPO et les conditions de réussite de son implémentation.

2.1 Définition de la gestion par objectifs

Après analyse de la littérature, une définition semble résumer le mieux le concept : Selon Drucker, (1954), « La Gestion Par Objectifs ou Management by objectives est un modèle de gestion qui se fonde sur l'attribution à chaque employé/agent d'objectifs pour ensuite les comparer et guider leur performance par rapport aux objectifs qui leurs ont été assignés. Elle vise à accroître la performance de l'organisation en croisant les buts organisationnels avec les objectifs des collaborateurs dans toute l'organisation ». Cette définition qui est retenue dans le cadre de notre travail résume le but de la GPO car, selon Tonnelé, (2011), reprenant la métaphore du marin de Sénèque, « il n y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ». Ainsi perçue, la GPO est une boussole qui montre la

direction à une organisation, c'est un canevas à suivre. Mais pour bien cerner la définition de ce modèle de gestion il faut partir de ses origines, ses principes et sa méthode.

2.1.1 Origine

La Gestion Par Objectifs a été décrite pour la première fois par Peter Drucker en 1954 dans son livre « La Pratique du Management ». Selon cet auteur, les dirigeants devraient éviter « le piège de l'activité », étant tellement impliqué dans leurs activités quotidiennes ils en oublient leur objectif principal ou but.

Dans les années 90, Drucker a mis en perspective la signification de cette méthode de management de l'organisation, quand il a dit : « C'est juste un autre outil. Ce n'est pas le grand remède pour l'inefficacité du Management... La Gestion par Objectifs fonctionne si vous connaissez les objectifs, 90% du temps vous ne les connaissez pas. »

L'application de la GPO au Cameroun tient également ses origines de plusieurs plans :

- ✓ La recherche de l'efficacité du management public au Canada qui est devenu un modèle en la matière.

L'application du nouveau management public au Canada trouve ses raisons dans le souci à l'époque d'une gestion plus cohérente pour répondre à une inefficacité du secteur public. En effet le secteur public était jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement (effet Léviathan)⁵, non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée. Ces avatars sont également présents dans l'administration publique Camerounaise avant l'adoption des FDR.

- ✓ La gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats est l'une des nombreuses variantes issues du « *management by objectives(MBO)* » dont l'origine remonte aux années d'après-guerre Emery, (2005), notamment dans le célèbre ouvrage de Drucker « the practice of management » ou encore celui d'Osborne « the new public management » Drucker, (1954) ; Osborne, (1965). D'une manière générale, la GAR préconise la prise en compte des éléments suivants : le management de la performance publique axée sur les résultats, la qualité des services fournis aux citoyens/clients sur la base d'une évaluation de leurs besoins et en fin, une évaluation des prestations effectivement fournies par l'organisation publique au moyen des indicateurs appropriés.

- ✓ Les résolutions issues de la déclaration de Paris de 2005

En 2005, la communauté internationale adopte la déclaration de Paris, dans le cadre d'une réflexion internationale sur l'efficacité de l'aide de développement. Cette déclaration marque sa volonté à progresser sur le front des principes tels que :

⁵ Thomas Hobbes développe le Léviathan, une théorie du gouvernement qui est capable selon lui de contrer l'état de nature et de garantir à tous les membres la préservation de leurs vies et de leurs biens contre tout ennemi qu'il soit étranger ou interne au système. (<http://fr.wikipedia.org/wiki/léviathan>) consulté le 22 janvier 20013.

- L'**appropriation**, les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement ;
- L'**alignement**, les pays donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires;
- L'**harmonisation**, les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective,
- La **gestion axée sur les résultats**, gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats. Déclaration de Paris, (2005).

De ce qui précède, il ressort que toutes ces considérations ont amené le gouvernement Camerounais à s'engager résolument dans cette réforme qui prend racine dans les années 90, avec l'avènement des PAS et qui s'opère à présent dans le cadre du programme de modernisation de l'administration par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR) Evehe, (2011). Une comparaison des caractéristiques des administrations marquées par l'application des Principes de Max Webber et celle de l'ère du Nouveau management public est nécessaire pour mieux comprendre cette transition.

2.1.2 Comparaison des administrations de types wébérienne et du nouveau management public

Tableau 1 : Comparaison des administrations

	Administration wébérienne	Administration GPO ou NMP
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités (politiciens/administrateurs)	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Concours/contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

Source : Amar et Berthier, (2007)

A la lecture de ce tableau, on constate que la bureaucratie de Webber semble manquer de souplesse dans l'environnement actuel mêlant mondialisation des échanges, globalisation financière, intégration spatiale et mutation technologique. Tout état de chose qui on pousser au transfère des méthodes de management du secteur privé au secteur public.

2.2 Les enjeux de la GPO pour la « nouvelle gestion » de l'administration

La gestion par objectifs représente un champ d'étude, d'expériences et de référence pour l'amélioration de la performance de l'administration publique. Les enjeux de la GPO s'inscrivent dans la modernisation de l'action publique au temps de la mondialisation. Ce qui n'exclu pas que ce modèle de gestion fasse l'objet de critiques.

2.2.1 *Un enjeu de société : piloter l'action publique au temps de la mondialisation*

Le pilotage des organisations publiques (Etat, administrations, entreprise publiques, collectivités locales) doit s'adapter à la nouvelle réalité des besoins collectifs des sociétés. En effet, depuis les années 80, les organisations publiques connaissent un processus de profonde transformation sous l'effet conjugué de multiples facteurs : mondialisation (benchmarking), décentralisation, développement des TIC, modernisation des structures, exigences des citoyens. Pour parvenir à cette nouvelle donne, trois principaux axes de reformes se dégage :

- Le souci de maîtriser les dépenses et les déficits publics.
- La détermination à améliorer l'efficacité des politiques publiques pour les contribuables et la qualité du service rendu, en rehaussant le niveau de la performance et rationalisant la gestion publique.
- La volonté de renforcer l'information et la transparence de l'action publique pour les citoyens et leurs représentants.

S'agissant de la mise en œuvre de ces objectifs, les démarches entreprises se caractérisent par leur pragmatisme. Des convergences d'approches apparaissent autour de trois principaux axes :

- Le premier mouvement est relatif à la désétatisation, à travers la décentralisation de compétences aux collectivités locales, la déconcentration des décisions au sein de l'Etat, la délégation de gestion aux operateurs (partenariat public/privé) et la privatisation.
- Le second mouvement concerne l'autonomisation et la responsabilisation des gestionnaires de politiques publiques.
- Le troisième mouvement consiste en une redéfinition en profondeur du cadre et des outils budgétaires et comptables au service de la démarche de performance.

2.2.2 *Les avantages de la nouvelle gestion publique basée sur la GPO*

La GPO présente certains avantages aussi bien pour l'individu que pour l'organisation.

Pour l'individu

La GPO permet de développer plusieurs qualités chez un individu : honnêteté, confiance en soi, professionnalisme, discipline, autonomie, maturité, réalisme, logique, sens de la négociation, habileté à rédiger un document etc. Il devient maître de son fonctionnement au sein de l'organisation ; il sait où il s'en va et il fait automatiquement de la gestion du temps.

Pour l'organisation/ administration

L'organisation/ administration devrait bénéficier d'une amélioration de productivité par une meilleure gestion du temps. Elle peut établir le lien entre les ressources données à ses gestionnaires et des résultats concrets. La diffusion d'objets, grâce aux rapports périodiques, crée un effet d'entraînement, car chacun peut voir la contribution des autres à la progression de l'organisation.

2.2.3 *Les critiques de la GPO*

La GPO ainsi présentée fait l'objet de certaines critiques. En effet, selon Bergeron, (2006), la GPO présente des inconvénients aussi bien pour l'individu que pour l'organisation.

Pour l'individu

Au regard de la méthode de la GPO, si l'individu ne peut développer les qualités que nécessite cette qualité, ce dernier ne pourra fonctionner adéquatement, il subira un stress important puis que son incompetence apparaîtra au grand jour et finalement, l'organisation pourra l'éliminer ou il songera lui-même à changer de poste.

De même, l'établissement d'objectifs nécessite du temps et des efforts, de même que rédiger des rapports expliquant le niveau d'atteinte de ceux-ci. On augmente le formalisme de la procédure administrative. Le fait d'être évalué seulement selon les résultats quantifiables peut s'avérer frustrant si on en atteint plusieurs autres résultats qui ne le sont pas.

Pour Drucker, (1954), la GPO a quelques limites, il se concentre sur les objectifs plus que sur les résultats. Mais encore il ne parvient pas à établir le contexte dans lequel les objectifs sont fixés.

Pour l'organisation

L'implémentation de la GPO dure généralement quelques années et coûte assez cher, car on fonctionne dans une démarche de développement organisationnel. En plus, on peut s'investir sans succès si la résistance au changement s'avère trop grande. De même, en se centrant uniquement sur les résultats quantifiables, on néglige certaines dimensions de l'évaluation et on peut évaluer injustement certaines personnes.

2.3 La démarche de la GPO et partant, celle de la FDR, et les conditions de réussite de son implémentation

2.3.1 Fixation et déclinaison des objectifs

La mise en œuvre de la GPO passe par la mise en relief des buts et des objectifs de l'organisation et la spécification des objectifs pour chaque membre de l'organisation. Ce travail de formulation des objectifs a une double visée : en terme de contenu, il vise à fournir les premiers éléments que, concrètement le projet devra poursuivre ; et en terme de processus, il permet de mettre les dirigeants en mouvement autour du projet, les amener à se poser des questions et à envisager des implications auxquelles ils n'avaient pas songé Tonnelé, (2011)

La GPO a également introduit la méthode SMART pour vérifier la validité des objectifs, qui devraient être "SMART". C'est une méthode en cinq(5) points qui permet de mieux formuler un objectif (Drucker 1954):

- Spécifique : un objectif spécifique indique clairement ce que vous souhaitez obtenir. Il est sans ambiguïté, vous ne tergiversez plus et vous visez précisément, il devient aussi facilement mesurable et donc contrôlable ;
- Mesurable : l'objectif doit contenir un critère chiffré que vous devez pouvoir mesurer. Sinon vous naviguez dans le brouillard, sans carte ni boussole
- Accessible /Atteignable : Ne rêvez pas éveillé et gardez les pieds sur terre : seuls les rêveurs décrochent la lune. Ce qui n'est pas un objectif accessible, atteignable.
- Réaliste : Etre ambitieux, c'est bien. Mais se fixer des objectifs réalistes c'es mieux. Il faut donc être à mesure d'atteindre l'objectif depuis la situation actuelle, avec les ressources dont vous disposez.
- Temporellement défini : Se fixer une date butoir, un temps maximal de réalisation. Cela vous oblige à vous concentrer sur l'essentiel et à ne pas perdre le temps sur le superflu, voir le futile.

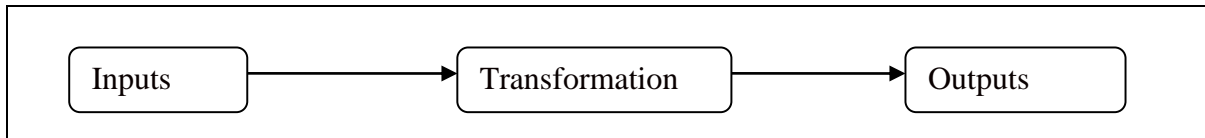
Dans le même ordre d'idée, la GPO adopte les lois de Pareto et de Parkinson. Dans ce sens, la loi de Pareto nous apprend qu'il faut nous concentrer sur les 20% de tout investissement qui nous permettra d'obtenir les 80% de résultat voulu. En claire, cette loi permet d'identifier l'importance relative à différentes catégories d'événements, afin de se concentrer sur les quelques causes essentielles qui ont le plus d'importance, que de se perdre dans le traitement d'une multitude de causes ayant des effets moindres.

La loi de Parkinson quant à elle, nous explique que, toute action tend à occuper tout le temps qui lui est alloué. Et si cette action n'est pas limitée dans le temps elle ne connaîtra jamais de fin. En claire, mieux vaut fixer une date butoir pour la réalisation d'un objectif que d'y passer tout le temps.

2.3.2 La planification des activités et le projet stratégique

Le schéma classique souvent utilisé pour présenter l'organisation d'une manière systémique est celui du lieu de transformation d'inputs (intrants) en outputs (extrants).

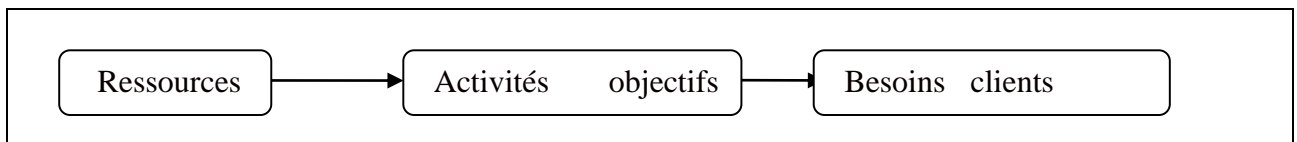
Figure 3: Schémas de la GPO 1



Source : Bergeron, (2006)

Ce modèle sert de fondement à celui de la GPO, un outil de gestion connu et prouvé. La figure suivante sert de transition avant la présentation du schéma classique de la GPO ;

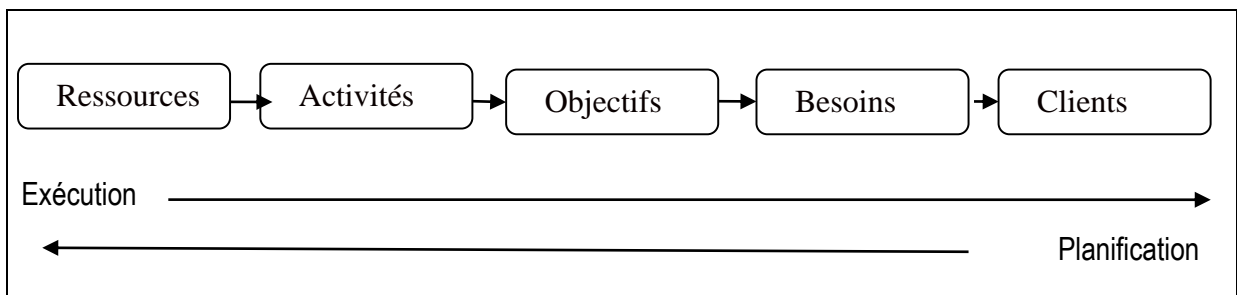
Figure 4: Schémas de la GPO 2



Source : Bergeron, (2006)

Ici, on remarque que la planification en GPO se fait dans le sens inverse de l'exécution. On comprendra pourquoi dans la section suivante :

Figure 5: Planification selon le modèle GPO



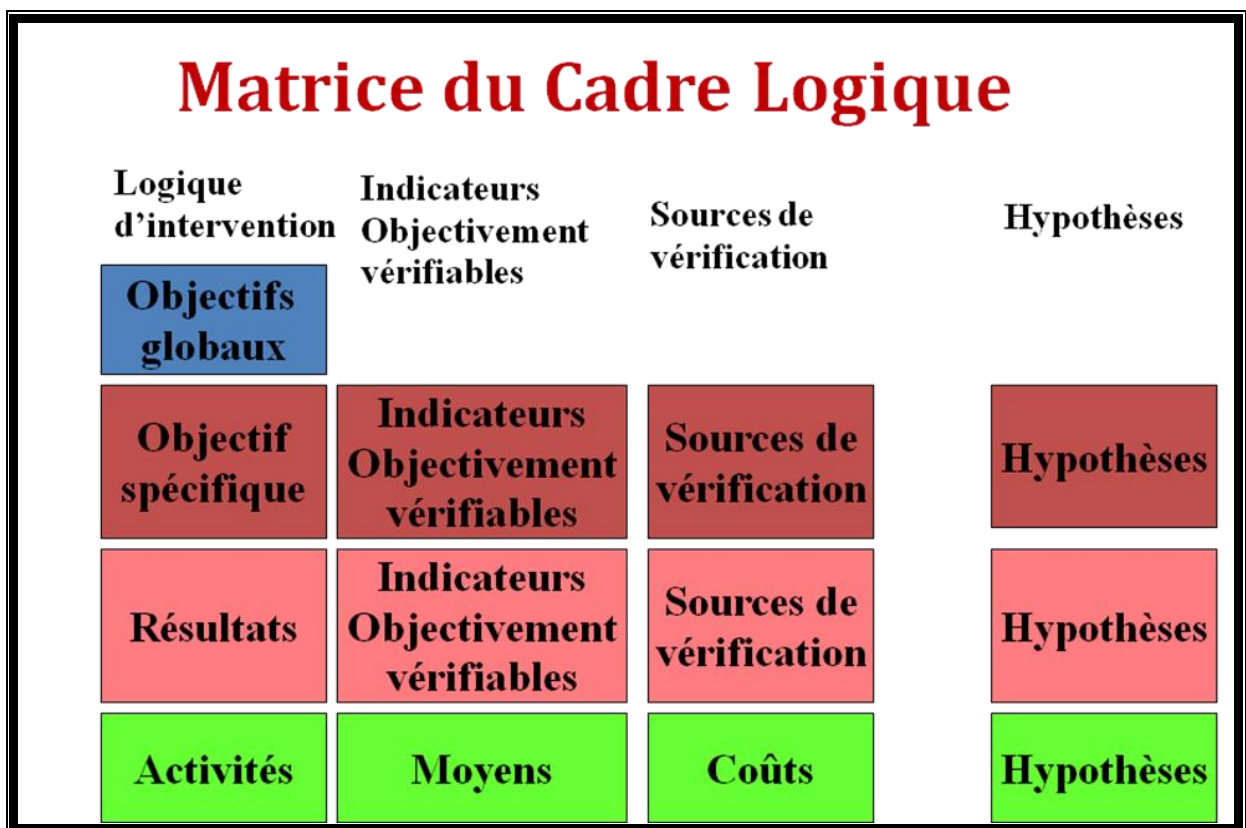
Source : Bergeron, (2006)

Ici on constate la primauté des besoins des clients/usagers dans l'organisation du travail. Une fois les besoins évalués on formule les objectifs répondant aux critères suivant : clairs, précis, désirables, mesurables, réalistes et datés (FDR). En suite, on détermine les activités par lesquelles l'on atteindra les objectifs avec leurs dates. On débutera chaque phrase par un verbe d'action à l'infinif. Finalement on établi les ressources humaines, physique et financières. Il est à noter qu'il faut toujours hiérarchiser

les objectifs Bergeron, (2006).

La démarche projet quant à elle, concerne les activités de grandes envergures qui s'étalent sur une longue période. Pour les managers publics, il s'agit de promouvoir au sein de leurs équipes et structures des démarches de projet. Cette évolution suppose de savoir déterminer des objectifs, de construire des stratégies et des plans d'action adaptés aux enjeux visés par la politique publique. Il faut noter que, la gestion de projet présente beaucoup d'avantages et garantit mieux l'atteinte des objectifs. Mais cela nécessite des préalables que sont : la formation des acteurs, l'acquisition de logiciel de gestion de projets. Pour le faire, la mise en place d'un cadre logique du projet est nécessaire. La figure ci-après est indiquée.

Figure 6: Matrice du cadre logique



Source : guichandut, (2012)

La matrice du cadre logique ainsi présentée intervient généralement à la phase de planification du projet. Elle permet de définir la structure du projet, de tester sa logique interne et de formuler des objectifs en termes mesurables, et de définir les moyens et les coûts de façon globale. En suite, on planifie les activités en déterminant la séquence et les interdépendances entre les activités, on estime leur durée, on fixe les étapes principales du processus et on attribue les responsabilités. Enfin, on planifie les ressources en partant du plan d'activités et de l'élaboration du plan des ressources et du budget. Un suivi-évaluation du projet est nécessaire pour mesurer l'efficience et l'efficacité du projet.

2.3.3 *Rôle et participation des acteurs*

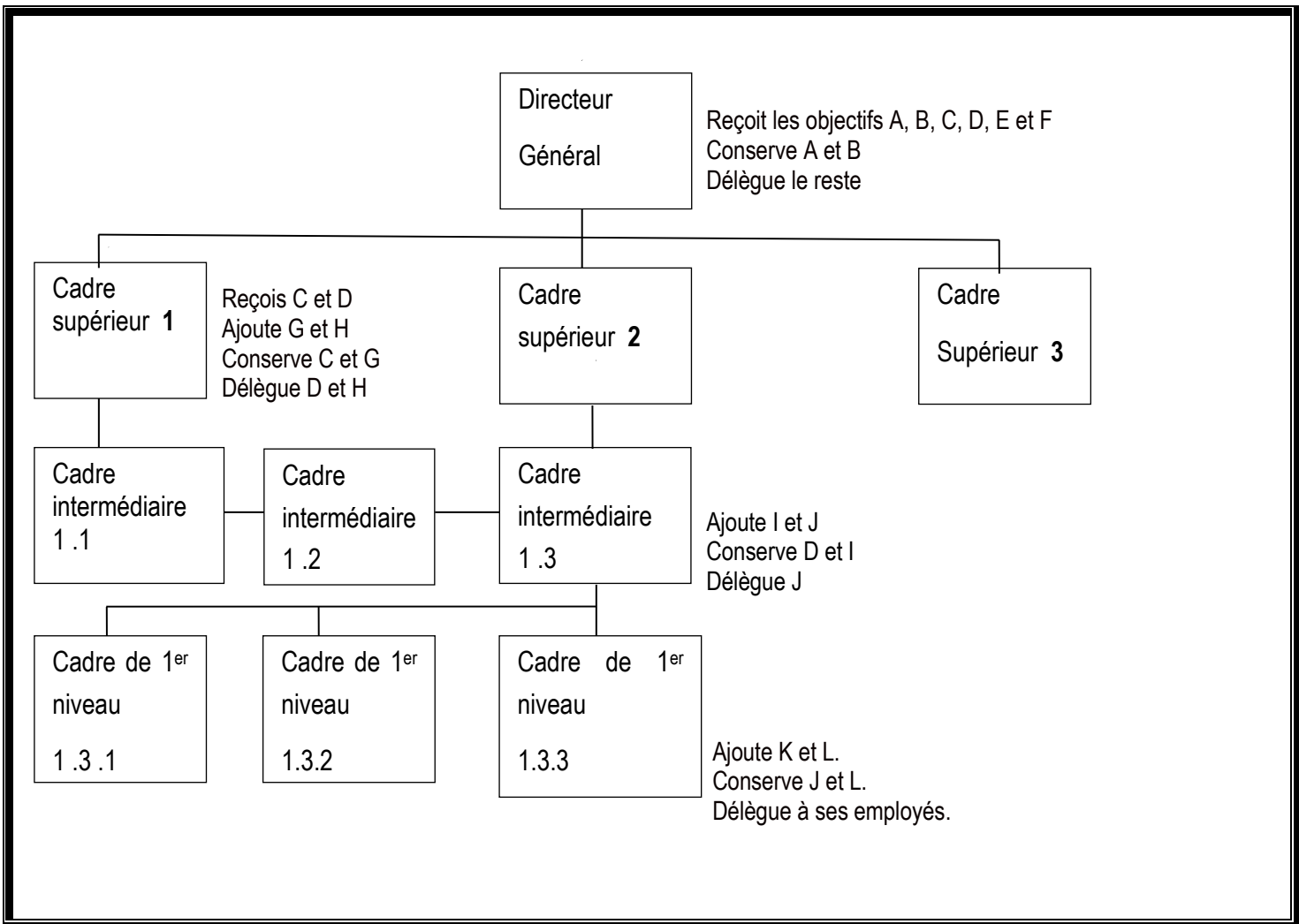
Le chef d'administration, dans son rôle de l'agent chargé de la coordination d'un département ministériel ou chargé de la direction d'une administration, est chargé de :

- ✓ La définition des objectifs généraux de l'administration ou du service, à valider avec le ministre du ressort ;
- ✓ La formalisation, la communication et le suivi des objectifs généraux ;
- ✓ La mise en œuvre effective de la gestion des objectifs personnels des agents basée sur les entretiens annuels de progression ;
- ✓ La mise en œuvre effective du système d'appréciation des compétences personnelles et professionnelles ;
- ✓ La revue et la validation du rapport de développement professionnel.

Guichandut, (2012).

La planification des objectifs personnels et le suivi de leur réalisation doit intégrer les éléments de coopération participative au sein de l'administration. De même, une préparation individuelle de l'agent et de son supérieur hiérarchique est nécessaire. En effet, quand on délègue un objectif à un subalterne, il faut dans la mesure du possible, procéder d'une manière participative. Celui qui reçoit l'objectif doit l'accepter sinon il le laissera trainer. La figure du processus de négociation des objectifs ci-après est indiquée.

Figure 7: Processus de négociation des objectifs



Source : Bergeron, (2006)

Il ressort que, l'implémentation de la GPO nécessite que l'on travail en suivant les étapes suivantes :

- Sensibiliser l'organisation au fait qu'elle doit passer de la gestion par activité (GPA) à la gestion par objectifs (GPO) = (dégel) ;
- Implanter le nouveau système (mouvement);
- S'assurer que l'organisation continuera avec la GPO (regel).

Ce travail peut se faire sous la coordination d'un consultant interne ou externe qui sera relayé par la suite par un formateur appelé ici « courroie de transmission » auprès des agents avant, pendant et après la formation.

2.3.4 Le contrôle de la réalisation : l'utilisation du tableau de bord de gestion

« Un TDB permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentiel, bien organisée et bien présentée. Le suivi, rendu

possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité administrative et lui permet de dire : je vois ce qui se passe et ce que ça donne » Voyer, (2005).

La présentation d'un TDB doit être abrégée, synoptique et convergente. Les indicateurs pertinents et synthétiques doivent être mis en valeur. Le tableau de bord étant un document pédagogique, il doit attirer l'attention sur l'important, sur l'urgent et sur le décisif.

Il est à noter que, le TDP donne sa pleine mesure lorsqu'il est transformé en système de management. En effet, mieux les administrations maîtrisent leur TDB, mieux elles peuvent l'utiliser pour :

- clarifier la stratégie et réunir un consensus autour d'elle ;
- la faire connaître à toute l'administration ;
- Faire concorder les objectifs des unités et des individus avec la stratégie de l'entreprise/administration ;
- relier les intentions stratégiques aux objectifs à long terme et aux budgets annuels ;
- identifier et harmoniser les initiatives stratégiques ; procéder régulièrement et de façon systématique à des bilans stratégiques. Kaplan et Norton, (1996)

2.3.5 *Suivi de l'exécution des activités et évaluation des résultats obtenus*

Le suivi de l'exécution des activités implique une certaine traçabilité. Il convient de relever qu'une bonne maîtrise de la traçabilité passe par l'application stricte des fonctions de la feuille de route. Dans ce sens, la feuille de route a deux (2) fonctions essentielles :

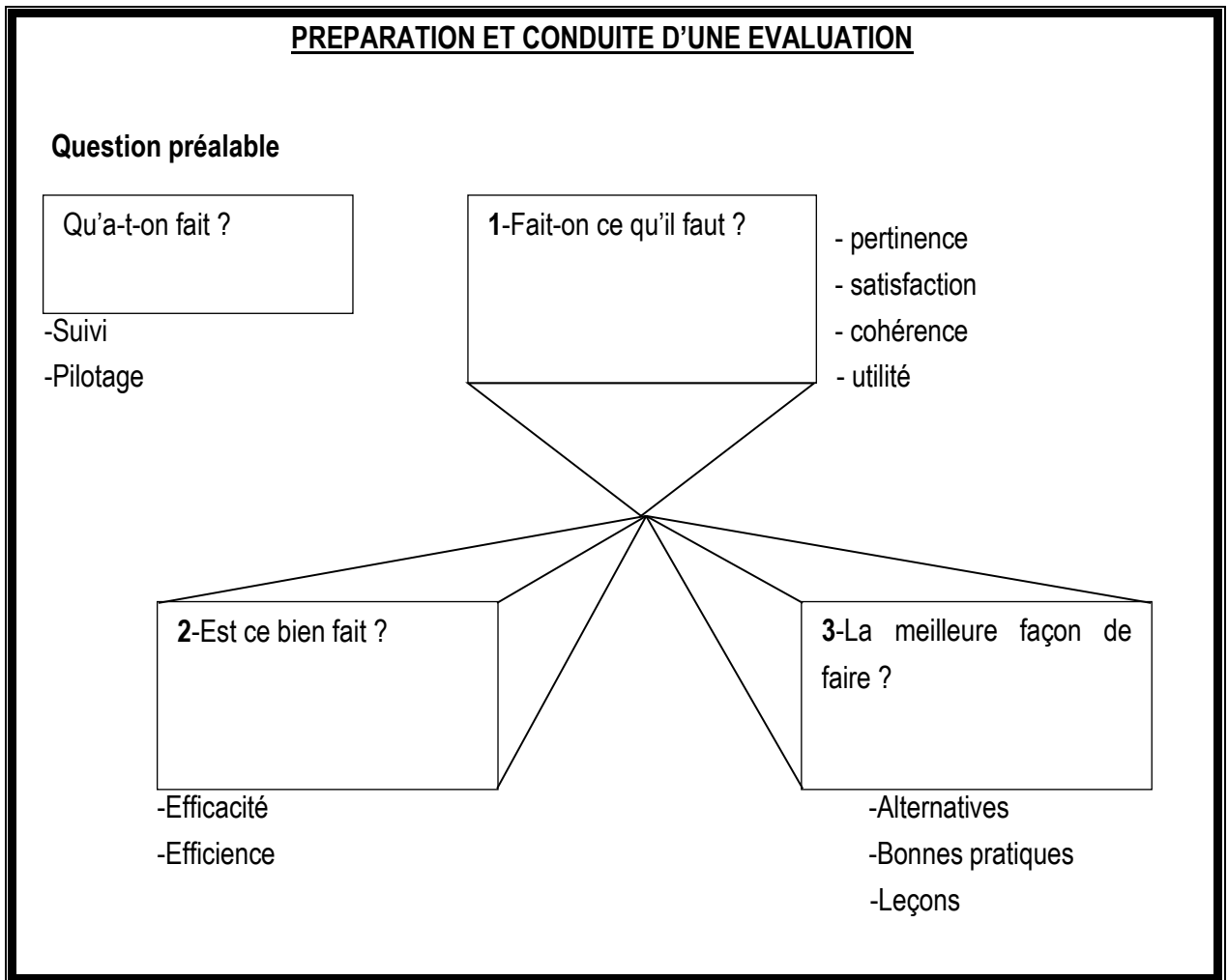
- la fonction de suivi continu qui vise essentiellement à donner aux responsables des unités opérationnelles et aux principales parties prenantes un retour d'information régulier sur l'évolution des résultats visés par les différents outils de planification. Ce suivi continu implique le contrôle, la gestion avertie des informations recueillies, la veille permanente et évolutive.
- La fonction de suivi évaluation pour sa part, vise la recherche de la performance (l'atteinte des résultats) au moyen d'une démarche analytique. Elle répond spécifiquement aux questionnements inhérents à la bonne mise en œuvre des actions prescrites ou retenues.

Un suivi optimum de réalisation des activités est souvent garanti par l'utilisation des tableaux de bord.

La conduite d'une bonne évaluation quant à elle permet souvent de répondre aux questions suivantes : la question préalable qui est qu'a-t-on fait ?, fait-on ce qu'il faut ?, est-ce bien fait ?, qu'elle est la meilleure façon de faire ?

Le schéma ci-après est indiqué:

Figure 8: Préparation et conduite d'une évaluation



Source : Paillard, (2012)

Au regard de tout ce qui précède, la maîtrise des règles de la GPO s'avère plus indispensable pour l'implémentation de la pratique de feuille de route dans l'administration publique Camerounaise. C'est pour cette raison que nous nous servons de la grille de lecture ci-dessus développée pour analyser l'élaboration, l'utilisation et l'évaluation de la feuille de route comme outil de gestion de l'administration publique Camerounaise.

3 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Il sera question, dans ce chapitre, de présenter les éléments méthodologique sur lesquels nous nous sommes appuyés pour conduire ce travail. A cet effet, il est nécessaire de rappeler brièvement l'objectif poursuivi dans cette étude, lequel détermine la méthodologie : il s'agit de mesurer le degré d'appropriation de la FDR comme outil de gestion de l'administration publique Camerounaise. Nous allons recourir par conséquent à la méthode qualitative. Dès lors, les étapes suivantes s'imposent :

- Présentation des sources de données
- Le traitement des données
- L'analyse des données

3.1 La présentation des sources de données

L'analyse, la formulation et la mise en œuvre de ce nouvel outil de gestion que représente la FDR dans l'administration publique Camerounaise suppose l'existence des données, obtenu au moyen de différentes techniques. Nous en distinguons deux : l'analyse documentaire et l'observation participante.

3.1.1 *L'analyse documentaire*

L'exploitation des documents nous a permis de définir les concepts clé de notre travail. Parmi ces documents, nous avons des documents de portée générale et les documents spécifiques à la feuille de route.

➤ Les documents de portée générale.

1. « La déclaration de paris sur l'efficacité de l'aide au développement », qui est une publication de L'OCDE de mars 2005. A travers ce document, nous avons été édifiés sur les déterminants externes de l'application des feuilles de route comme outil de gestion au Cameroun.
2. « 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif » Tonnelé, (2011). C'est un ouvrage dont figure en bonne place la feuille de route parmi les 65 outils. Cet ouvrage nous a édifiés sur le contenu des feuilles de route. D'après cet ouvrage, la feuille de route contient : les objectifs, les livrables, les délais et les ressources.
3. Le rapport de la banque Africaine de développement sur le Cameroun de décembre 2007 intitulé : « Cameroun : rapport de la revu à mi-parcours du document de stratégie-pays axée sur les résultats DSPAR 2005-2009 ». Avec ce document, nous avons mesuré l'évolution des reformes mises en place au Cameroun.
4. « Cameroun : vision 2035 » qui est une publication du ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire de juin 2009. C'est un document qui formule la vision de développement à long terme du Cameroun à l'horizon 2035. Il fonde les stratégies du

DSCE sur un cap reflétant les aspirations profondes des Camerounais avec un horizon suffisamment long pour anticiper les changements structurels de la société.

5. Le document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) adopté en 2008. Il est un document qui explique la vision du développement dans tous ses méandres.

➤ Les documents spécifiques à la feuille de route

1) « La feuille de route : outil de pilotage de l'action publique ministérielle » Promagar, (2010). C'est une publication du programme national de modernisation de l'administration publique Camerounaise par l'introduction de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR) de mars 2010. A travers ce document, nous avons été édifiés sur le mode opératoire des feuilles de route notamment dans leurs conceptions, leur exécution et l'évaluation des résultats issus de leur application.

2) « Le cahier du participant », qui est un résumé des thèmes débattu lors de la conférence des responsables des services centraux et déconcentré du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative du Cameroun. Parmi les thèmes exposés, celui qui a retenu notre attention dans le cadre de notre travail est celui intitulé : « Les différents outils de pilotage de l'action publique », exposé par Ngole Philippe GWESSE, alors secrétaire général du MINFOPRA, qui est revenu sur le contexte, l'évolution et les perspectives de l'apparition des feuilles de route ministérielles dans l'administration publique Camerounaise.

3) « Evaluation de l'opération de la (GAR) : expérience Camerounaise, RABAT, janvier 2011 ». C'est une participation de Madame Evehe Jeannine alors secrétaire permanent à la réforme administrative, aux travaux de RABAT tenu en 2011. Cette communication nous présente l'évolution du concept de la gestion axée sur les résultats au Cameroun.

4) « Le communiqué à l'issue du conseil de cabinet de juillet 2012 ». C'est un communiqué du secrétariat général des services du premier ministre. Ce communiqué nous a édifiés sur la méthode d'évaluation de la FDR. Aux termes de ce communiqué il ressort que, « chaque ministère procède à une auto-évaluation de sa feuille de route, sur la base de la matrice élaborée à cet effet et par la suite, des rapports de pré-évaluation sont adressés au premier ministre.

5) « Le communiqué de presse du secrétariat général à la présidence du Cameroun de novembre 2012 ». C'est un communiqué qui porte sur l'évaluation à mi-parcours de l'application des feuilles de route ministérielles présidé par le Président de la République.

6) « Le communiqué à l'issue du séminaire gouvernemental sur l'optimisation des processus d'élaboration des feuilles de route ministérielles de l'exercice 2013 ». Ce communiqué nous a été d'un apport aussi important dans la mesure où, il nous a permis d'en savoir un peu plus sur les mécanismes d'élaboration et d'exécution des feuilles de route. Ce séminaire a été présidé par le Premier Ministre.

- 7) Dans le même symposium, la déclaration de Madame Bakang Mbock C, Ministre en charge des affaires sociale au Cameroun à la 50^{ème} session de la commission du développement social des nations-unis, tenu à New York en février 2012, nous a permis de recenser les résultats issu de l'application des feuilles de route ministérielle au Cameroun.

En fin, pour parvenir à la réalisation de notre étude, des informations contenues dans des comptes rendu, des mémoires, des sites internet, des rapports, des articles de revue de journaux qui exposent sur le sujet que nous avons classé dans la bibliographie du présent travail ont été exploitées. Il est également à noter que, certains documents ont été consultés à des fins de connaissance générale sur la question liée au nouveau management public basée sur la GPO. En ce qui concerne les articles de journaux, le quotidien Camerounais « Le message », dans un article paru le mardi 11 mars 2012 a donné la parole à certains leaders d'opinion. Ceux-ci sont revenus largement sur la pratique des FDR au Cameroun et ont donné leur avis sur la bonne exécution de cet outil de gestion.

3.1.2 L'observation participante

Pour traiter ce sujet, nous nous sommes basé sur notre expérience personnelle complétée avec notre formation en administration publique. En effet, nous sommes cadre en fonction au Ministère Camerounais en charge de la fonction publique. A ce titre, nous avons participé à de nombreux séminaires sur la (GAR) organisé par le programme de modernisation de l'administration publique Camerounaise par l'introduction de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR). Nous avons également participé à toutes les étapes de l'assainissement du fichier solde de l'Etat organisé par le MINFOPRA. A ce titre, nous rappelons que, l'une des exigences du « new public management » dont fait partie la feuille de route, c'est la maîtrise des effectifs et de la masse salariale.

Ainsi, la pratique observée au MINFOPRA est que, il est organisé chaque année des « conférence annuelles des responsables des services centraux et déconcentrés » dudit ministère, ceci dans le but de familiariser, mieux, de favoriser une meilleur appropriation de certains outils de gestion à tous les cadres. La feuille de route en fait parti de ces outils. Tout au long de ce travail, nous avons abondamment cité le cahier du participant de la conférence de mai 2010 pendant lequel, les bases de la feuille de route du MINFOPRA ont été plantées.

Au regard des données collectées, nous avons observé que, l'élaboration des feuilles de route bénéficie d'une expertise provenant des hauts cadre des services du premier ministre. A ce niveau, les orientations sont assez claires et englobent tous les desideratas des usagers/clients de l'administration. Il faut noter que, les feuilles de route tirent leurs objectifs dans la vision globale du Cameroun à l'horizon 2035, déclinée dans le DSCE. Tous ces objectifs sont connus, et les feuilles de routes ministérielles épousent dans leurs élaborations toutes ces prescriptions.

Par contre, à travers les documents collectés, nous avons constaté qu'un déficit de formation et de participation existe en ce qui concerne l'application des feuilles de route. Peu de rapports existent à cet effet. Or, comme souligné plus haut, l'application de la feuille de route dans l'administration publique

Camerounaise constitue un changement de méthodes de gestion. Cela relève de la « nouvelle gestion publique ». Il y a donc une importante action de sensibilisation et d'éducation à mener en vue de porter les Camerounais au niveau de la prise de conscience requise pour une participation fructueuse à l'ensemble du processus du nouveau paradigme que représente la feuille de route.

Dans le même ordre d'idée, et à la lecture des interviews collectées, le rôle des autres pouvoirs étatique (le judiciaire et le législatif) est tout aussi important dans le processus d'implémentation de la feuille de route comme outil de gestion au Cameroun. En effet, les pré-requis des méthodes de la nouvelle gestion de l'administration se fondent notamment sur : le respect des principes de l'Etat de droit et l'application des règles de bonne gouvernance. Ces deux exigences sont garanties par le pouvoir législatif et le pouvoir judiciaire.

En ce qui concerne le pouvoir législatif, l'article 14.-(2) de la constitution dispose que : « le parlement légifère et contrôle l'action du Gouvernement ». Le contrôle dont il s'agit ici peut s'exercer par voie des questions orales ou écrites. Bien plus, dans ses rapports avec le pouvoir exécutif, l'initiative des lois appartient concurremment au Président de la République et aux membres du parlement. L'article 19 de la Constitution dispose que, sont du domaine de la loi :

- Les droits, garanties et obligations fondamentaux du citoyen,
- Le statut de la personne et le régime des biens,
- L'organisation politique, administrative et judiciaire,
- Les questions financières et patrimoniales portant notamment sur le régime d'émission de la monnaie, le budget, la création des impôts et taxes ainsi que les modalités de recouvrement, le régime domaniale, foncier et minier, le régime des ressources naturelles;
- Le régime de l'éducation.

Le contenu des feuilles de route ayant trait essentiellement à ces questions, l'action du parlement est plutôt primordiale dans l'élaboration et l'exécution des programmes contenus dans les feuilles de route.

Au regard de ces dispositions, il ressort que, le parlement a un grand rôle à joué dans l'implémentation des feuilles de route. C'est lui en effet, avec l'entrée en vigueur du nouveau régime financier du Cameroun depuis 2013 qui devra valider et évaluer les programmes (rapports annuel de performance, rapports spéciaux etc.).

Quant au pouvoir judiciaire, son rôle est un rôle de juge de la conformité. En effet, dans son rôle classique, ce pouvoir rend justice au nom du peuple Camerounais. Il peut donc advenir des écarts dans la gestion des gouvernants, il y sera de son rôle de constater ces écarts et de les sanctionner conformément à la loi.

3.2 Traitement des données

Les données utilisées ont permis d'avoir un aperçu qualitatif de l'utilisation des feuilles de route dans

l'administration publique Camerounaise. Certaines données ont été puisées sur les sites web et leur analyse nous a permis d'évaluer la qualité de l'implémentation des feuilles de route. L'objectif de notre étude étant de vérifier le degré d'appropriation de la feuille de route par l'administration publique Camerounaise, les données récoltées à l'issue de la recherche documentaire seront analysées en ressortant les éléments clés qui nous renseignent sur : la démarche d'élaboration de la feuille de route, son application, le suivi et l'évaluation.

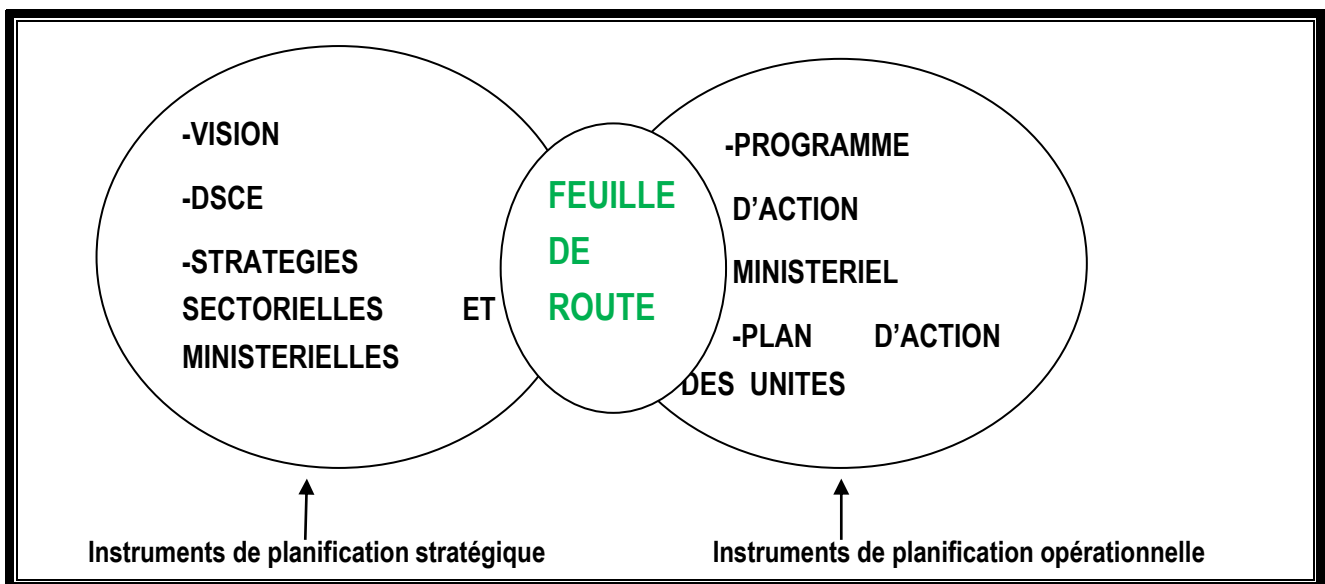
3.3 Analyse des données

L'analyse des données collectées a renseigné sur l'élaboration, le contenu, l'application et le suivi-évaluation de la feuille de route.

3.3.1 Le renseignement sur l'élaboration et le contenu d'une feuille de route

La publication du PROMAGAR de 2010 nous renseigne tout d'abord sur le positionnement de la FDR par rapports à d'autres outils de planification stratégique et opérationnel de l'administration. A cet effet, le schéma ci-après détermine le positionnement de la feuille de route :

Figure 9 : positionnement de la feuille de route par rapport aux autres instruments de planification



Source : Promagar, (2010)

Au regard de ce schéma, on s'aperçoit que, la feuille de route se situe à l'intersection entre les instruments de planification stratégique et les instruments de planification opérationnelle. Ces instruments concourent à l'atteinte d'un même résultat en l'occurrence, la mise en œuvre cohérente et optimale des actions prescrites à un département ministériel, au moyen de la FDR. Cependant, la mise en œuvre des actions prescrites dans la feuille de route Ministérielle nécessite que

l'on se pose les questions suivantes pour y parvenir de manière cohérente et optimale : A qui incombe la responsabilité de la mise en œuvre de la FDR ? Quel est le plan de travail ? Quelle fréquence retenir pour faire le point ? A ce sujet, le Promagar, (2010) nous apprend que la feuille de route est un instrument top down, elle émane du premier ministre. Elle participe de l'orientation de l'action ministérielle en vue de l'atteinte des objectifs fixés et découlant des documents de planification stratégique (vision, DSCE etc.).

En ce qui concerne le contenu de la FDR, elle tire ses sources dans la vision générale de développement qui est consignée dans le document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE). Ce document, dans ses déclinaisons comporte des objectifs assignés à chaque administration. Par ailleurs, la FDR comporte quatre éléments à savoir : les objectifs, les livrables, les délais et les ressources.

Par ailleurs, à la lumière du communiqué à l'issue du séminaire gouvernemental sur l'optimisation des processus d'élaboration des feuilles de route ministérielles de l'exercice 2013 tenu le 09 janvier 2013, il ressort qu'en plus de l'arrimage au document de stratégie pour la croissance et l'emploi(DSCE), les feuilles de route de l'exercice 2013 doivent être corrélées aux programmes des grands projets en cours de réalisation au Cameroun. Elles doivent en outre, préciser les livrables attendus à la fin de chaque semestre et découler des budgets-programmes. Selon le même communiqué, une sélection judicieuse des actions à mener doit permettre de n'inscrire dans la FDR que les actions ayant un fort impacte sur l'amélioration des conditions de vie des populations.

Au regard de ce qui précède et à la lumière de la matrice de présentation de la FDR du MINFOF jointe en annexe, il ressort que l'élaboration d'une feuille de route nécessite la prise en compte des éléments clés que constitue le choix des objectifs, les actions prioritaires, les résultats attendu, les indicateurs de performances, les responsables de la mise en œuvre, les ressources pour la réalisation et les délais d'exécution. Mais quel est le mode opératoire de la feuille de route ?

3.3.2 L'application d'une feuille de route

Aux termes du communiqué de presse du 27 novembre 2012 du secrétariat général à la présidence de la république du Cameroun, on peut retenir que, l'action des ministres est classée par secteurs d'activités à savoir : les questions sociales et éducatives, le fonctionnement des institutions, les infrastructures (eau et énergie, télécommunications, transports, domaines et affaires foncières) et l'économie et développement, ceci pour une plus grande cohérence et une visibilité.

Cette classification permet un suivi sur la mise en œuvre de la FDR. Ici on présente la situation ou le problème avant l'intervention et on met l'accent sur la production systématique des rapports sur l'approvisionnement en ressources devant permettre la réalisation de l'activité.

A l'issue du séminaire gouvernemental de janvier 2013 sur l'optimisation des processus d'élaboration, et d'exécutions des FDR, il ressort que, le premier ministre a prescrit l'assimilation et l'exécution des FDR en mode projet pour être plus efficace. La mise en œuvre des actions les plus lourdes de la FDR peut

justifier le choix de la démarche projet. En effet, bon nombre de projets structurants qui sont en cour de réalisation sont des activités lourdes en termes de temps, de ressources à déployer. Ce sont des actions de grande envergure, exécutées sur un ou plusieurs exercices, mobilisant plusieurs directions, ayant une incidence budgétaire. Il faut noter que, la gestion de projet présente beaucoup d'avantages et garantit mieux l'atteinte des objectifs. Mais cela nécessite des préalables que sont : la formation des acteurs, l'acquisition de logiciel de gestion de projets. Pour y parvenir, la mise en place d'un cadre logique du projet est nécessaire. De même, une coordination plus étroite des projets impliquant différents départements ministériels est nécessaire.

Par ailleurs, Aux termes du communiqué de janvier 2013 précité, et en ce qui concerne l'exécution financière et optimale de la feuille de route, il est recommandé la production d'un plan d'engagement, à la diligence de chaque ministre, et le recours au système d'annonce notamment pour toute dépenses égale ou supérieure à 300 millions de francs CFA. Il est également mis un accent sur la rationalisation des dépenses publiques en vu des résultats plus probants.

3.3.3 *Le suivi et l'évaluation d'une feuille de route*

S'agissant du suivi, Ngole, (2010), distingue le suivi classique, axé sur la mise en œuvre, et le suivi basé sur les résultats. Encore appelé suivi de processus, le suivi basé sur la mise en œuvre présente la situation avant l'intervention. Le suivi axé sur les résultats encore appelé suivi d'impact, permet de recueillir des données visant à décrire la situation initiale avant l'intervention et à élaborer des indicateurs permettant de mesurer les réalisations et leurs progrès.

Au terme du communiqué final du conseil de cabinet du 10 juillet 2012, il ressort que : « chaque ministère procède à une auto-évaluation de sa feuille de route, sur la base de la matrice élaborée à cet effet ». Des rapports de pré-évaluation sont ensuite adressés au premier ministre.

En ce qui concerne l'évaluation, Ngole, (2010), présente la matrice d'évaluation sous forme d'un tableau comprenant:

- ✓ L'Item. Qui renseigne sur le secteur d'activité concerné ;
- ✓ Le domaine : Qui met l'accent sur un volet précis de l'Item. Il s'agit notamment du domaine d'activité
- ✓ L'action prescrite : Elle renvoie à une directive précise découlant des programmes d'action transmis aux services du Premier Ministre.
- ✓ L'activité : Il s'agit de celle à mener dans l'optique d'implémenter l'action prescrite ou la directive.
- ✓ L'indicateur de performance Il permet de mesurer le degré et l'efficacité de la mise en œuvre de l'activité programmée et non de l'action prescrite.
- ✓ Les ressources nécessaires de réalisation. La colonne y relative doit pouvoir renseigner de

façon claire, sur la source de financement de l'activité programmée.

- ✓ Le niveau de réalisation. C'est le lieu pour le manager de rendre qualitativement et quantitativement compte de l'état d'avancement de l'action prescrite et non plus de l'activité. Aussi convient-il d'éviter des formules laconiques ou ambiguës du genre « en cours de réalisation », « déjà » de manière à biaiser l'information sollicitée.
- ✓ Le responsable. C'est celui à qui il incombe au plan interne, la charge de la mise en œuvre de l'activité programmée.
- ✓ Le résultat attendu. Il s'agit de ce que l'on attend en fin de compte de la mise en œuvre de la directive.

On constate que, les ministres selon ce mécanisme, sont jugés par rapport à leurs résultats techniques et non par rapport à leurs résultats politiques. De même, l'évaluation des critères sus évoqués se fait sur la base de l'examen des FDR et des documents écrits et produits par les ministres en guise de bilan à mi-parcours. Lesquels sont confrontés à la réalité sur le terrain par l'entremise des services du Premier Ministre.

En résumé, les critères d'évaluation jusqu'à ce niveau sont l'œuvre du Premier ministre. Passé l'étape des notes attribuées par ce dernier, c'est le Président de la République qui boucle la boucle en entérinant ou en reprenant l'évaluation faite par le premier ministre. Tel a été le cas lors de l'évaluation à mi-parcours faite par le Président de la République en novembre 2012.

3.4 Les limites ou difficultés de la recherche

Nous avons rencontré des difficultés dans le cadre de ce travail qu'il convient de relever. Tout d'abord, l'accès aux documents n'a pas été du tout facile. Bien plus, nous n'avons pas eu à notre connaissance un quelconque rapport sur l'évaluation finale d'un programme FDR au Cameroun. Cette donnée nous aurait sans doute permis de mieux apprécier le degré d'appropriation de la démarche FDR.

Il était question dans ce chapitre de présenter la méthode utilisée pour réaliser le présent travail. A ce sujet, nous avons présenté les sources de données, le traitement des données et l'analyse faite de ces données. Le chapitre suivant est l'occasion de présenter les résultats issus de l'application des FDR, les dysfonctionnements observés et de faire quelques propositions pour une amélioration.

4 UNE APPROPRIATION CERTAINE MAIS TIMIDE DE LA FEUILLE DE ROUTE COMME OUTIL DE GESTION PAR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE

Introduite en 2004 par le Président de la République lors d'un conseil des ministres, l'application des FDR ministérielles connaît des avancées timides. Le présent chapitre vise à présenter dans un premier temps les résultats, suivant les thématiques retenues qui sont : la mise en place de la FDR dans l'administration publique Camerounaise, l'exécution et l'implication des acteurs, le suivi-évaluation de la FDR. En suite, nous ferons ressortir les dysfonctionnements observés dans l'implémentation de la FDR eu égard à la démarche de la GPO. En fin, nous envisagerons certaines propositions tendant à une utilisation efficace et efficiente de la FDR.

4.1 Quoique timides, des avancées ont déjà été enregistrées après les premières évaluations.

L'application des FDR ministérielles a permis d'atteindre quelques résultats. Ces résultats sont vérifiables dans l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des FDR.

4.1.1 Dans l'implémentation de la FDR

Le premier élément que l'on peut noter dans l'implémentation de la FDR c'est la mise en place du programme de modernisation de l'administration Camerounaise par l'introduction de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR). A titre de rappel, nous l'avons relevé au chapitre 3, l'application des FDR comme outil de gestion obéit dans sa méthode au modèle de Gestion Par Objectif (GPO). La finalité des objectifs définis préalablement est l'atteinte des résultats escomptés. C'est ainsi que, pour fédérer et coordonner toutes les initiatives sectorielles qui intègrent l'approche (GAR), on a mis sur pied le PROMAGAR. Parmi les initiatives à fédérer et à coordonner nous avons : le Projet d'introduction des Normes de rendement dans l'Administration Camerounaise (PINORAC), le Document de Stratégie pour la Croissance et l'emploi (DSCE), le plan de réforme des finances publiques, le projet E-government⁶, pour ne citer que ceux là.

Le PROMAGAR apparaît ainsi comme le cadre de développement de la GAR et partant de l'implémentation de la FDR au Cameroun. Il a été institué en 2007 avec l'appui technique de la coopération Canadienne, et se veut être la réponse du gouvernement à l'initiative très souvent décriée de l'administration publique Camerounaise.

De façon concrète, ce programme vise à restructurer sur trois(03) ans, neuf (09) administrations pilotes

⁶ Le programme e-government ou encore EGOV.CM dirigé par l'agence nationale pour les TIC (ANTIC) vise à promouvoir l'accès aux informations et services du gouvernement, à fournir un soutien informatique pour le programme de réforme de l'administration publique, promouvoir les objectifs de politique nationale et fournir un environnement juridique et réglementaire approprié. Ngeminang, (2012).

à savoir :les services du premier ministre(SPM), le ministère des finances(MINFI), le ministère de l'économie de la planification et l'aménagement du territoire(MINEPAT), le ministère des forêts et de la faune(MINFOF), le ministère de la fonction publique et de la réforme administrative(MINFOPRA), du ministère de l'éducation de base(MINDUB), le ministère de l'agriculture et du développement rural(MINADER), le ministère de la santé publique(MINSANTE) et le ministère des travaux publics (MINTP), ceci à travers les étapes suivantes:

- Elaboration d'un diagnostic partagé du plan de gestion des performances organisationnelles ;
- Elaboration d'un plan d'introduction de la gestion axée sur les résultats et sa mise en œuvre subséquents dans les neufs(09) ministères pilotes précités ;

Au plan juridique, le PROMAGAR est régie par les textes ci-après :

- L'arrêté n°112/CAB/PM du 06 juin 2007 portant création, organisation et fonctionnement du comité de pilotage du PROMAGAR ;
- L'arrêté n°032/CAB/PM du 21 février 2008 portant création d'une cellule de coordination du PROMAGAR ;
- La décision n°0012 du 28 juin 2007, fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement du secrétariat technique du comité du PROMAGAR.

A nos jours et sur le plan organisationnel, le PROMAGAR comprend : un comité de pilotage placé sous l'autorité du Premier Ministre, un secrétariat technique animé par un haut responsable des services du premier ministre, une cellule de coordination rattachée aux services du premier ministre, un groupe de travail thématique, les points focaux qui sont les personnes relais au niveau des ministères pilotes, la conférence des points focaux constituée de l'ensemble des points focaux des administrations pilotes, les maillons GAR désignés au sein de chaque structures de niveau de direction de ministère par le dirigeant de ladite structure.

Sur le plan fonctionnel, le PROMAGAR est structuré autour de deux volets à savoir : la dimension transversale et les dimensions spécifiques à chaque ministère pilote. La dimension transversale a pour point d'orgue le développement des compétences, les systèmes d'information de gestion, le dialogue sur les politiques et les valeurs, la prise en compte de la problématique genre. Les dimensions spécifiques quant à elles, demandent à chaque ministère pilote d'élaborer un cahier des données de base issu de l'autodiagnostic du plan de gestion de la performance. Ce cahier permet d'apprécier la programmation détaillée en fonction de ses spécificités.

En définitive, nous avons constaté que tous les départements ministériels produisent chaque année des FDR qui présentent le plan d'action annuel d'intervention. A ce niveau, on peut dire que le phénomène FDR prend corps dans l'administration Camerounaise.

4.1.2 L'exécution et l'implication des acteurs

L'implémentation des FDR a permis dans son application d'obtenir des résultats en ce qui concerne notamment : la maîtrise des effectifs et de la masse salariale, une organisation optimale des ministères, l'élaboration des manuels de procédures, la mise en vigueur du nouveau régime financier, des résultats au profit des usagers/clients et sur le plan multisectoriel.

➤ La maîtrise des effectifs et de la masse salariale

A ce sujet, il faut relever qu'une banque des données exhaustive, actualisée et fiable de toutes les personnes en service dans chaque département ministériel a été mise sur pied. Ces résultats ont été obtenus grâce à l'opération d'assainissement du fichier solde menée successivement en 2005 et en 2010 conjointement par le MINFOPRA et le MINFI. Elle a permis de débusquer les personnes qui émargeaient frauduleusement dans le budget de l'Etat bien que n'étant pas des agents de l'Etat, et ceux qui, bien qu'étant agents de l'Etat percevaient des indemnités indues. Aux termes de ce processus, des agents de l'Etat ont été traduits devant le conseil de discipline, des sanctions ont été prises à l'encontre des personnes incriminées à l'instar des retards d'avancement, des ordres de recettes émis, des radiations et admissions à la retraite ont été décidés. Pour éradiquer ce phénomène et pour un contrôle accru des agents de l'Etat, il a été institué la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde. En effet, le 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 dispose en son article (02) que : « La déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde a pour finalité de conférer aux différents départements ministériels une autonomie suffisante de gestion de leur personnel et des salaires, en vue de maîtriser la masse salariale et de garantir un contrôle efficace des effectifs. »

En 2010, il a été effectué un recensement des personnels de l'Etat en détachement. Cette opération a permis de savoir avec exactitude le nombre de personnels en détachement. En effet plusieurs agents de l'Etat sollicitent souvent des détachements dans des structures parapubliques, et au bout d'un temps, leur situation exacte n'est pas souvent connue. Bien plus, ceux-ci continuent à émarger dans le budget de leur ministère d'origine bien qu'étant rémunérés par les structures de détachement. A cet effet, l'article 79 du statut général de la fonction publique du Cameroun dispose que : « Le fonctionnaire détaché est rémunéré par l'organisme de détachement ». L'alinéa 3 du même article dispose que : « le fonctionnaire détaché qui continue de percevoir sa rémunération au titre de la fonction publique est immédiatement traduit devant le conseil de discipline de la fonction publique, sans préjudice du remboursement immédiat des sommes indûment encaissées et des poursuites pénales éventuelles ».

➤ Une organisation optimale des ministères : la mise en place des cadres organiques.

Dans le cadre de la réforme structurelle de l'administration publique, la mise en place des cadres organiques dans tous les départements ministériels occupe une place de choix. A ce jour, douze(12) administrations sur trente six (36) possèdent un cadre organique. Il s'agit du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative(MINFOPRA), du ministère du développement urbain et de l'habitat(MINDUH), du ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire

(MINEPAT), du ministère de la promotion de la femme et de la famille (MINPROFF), du ministère de la culture (MINCULT), du ministère des domaines et affaires foncières (MINDAF), du ministère des enseignements secondaires (MINESEC), du ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MINEFOP), du ministère de l'enseignement supérieur (MINESUP), du ministère des PME, de l'économie Sociale et de l'artisanat (MINPMEESA), du ministère de l'industrie, des mines et du développement technologique (MINIMIDT) et du ministère de l'eau et de l'énergie (MINEE) Evehe, (2011).

En effet, les cadres organiques permettent une organisation rationnelle du gouvernement, évitant tout chevauchement entre les missions des différents départements ministériels. Ils permettent également de maîtriser les effectifs de chaque ministère, de donner une définition des postes de travail de l'organigramme, faisant ressortir les activités et les exigences du poste de travail, le profil du titulaire du poste, ainsi que les effectifs requis pour un fonctionnement optimum. Les cadres organiques présentent en outre, une bonne description des procédures et des circuits d'information au sein du ministère et entre le ministère et ses partenaires.

Le cadre organique est un outil de gestion rationnelle des effectifs, il est un précieux instrument de décision qui permet d'améliorer le rendement des services en plaçant « the right man/woman at the right place ». En effet, à travers l'expérience et l'ancienneté requises, le cadre organique esquisse un plan de carrière, tandis que le profil général oriente les recrutements, les promotions et le perfectionnement des personnels, notamment dans les cas où il existe un gap négatif entre le profil idéal et le profil réel.

Par ailleurs, le cadre organique permet d'appliquer la gestion prévisionnelle des emplois (recrutement, formations et promotions internes en fonction des départs à la retraite) et doit être assorti de l'incidence financière. A ce jour, les informations portées dans le cadre organique sont de plus en plus affinées, par rapport au tableau initial qui ne comprenait que des données d'ordre générique.

➤ L'élaboration des manuels de procédures administrative(MPA).

Les manuels de procédures codifient toutes les procédures relatives à la gestion des carrières et de la solde d'une administration donnée. A ce jour, dix (10) administrations sur 36 en disposent. Il s'agit entre autre du MINFOPRA, du ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation (MINATD), du ministère de l'enseignement supérieure (MINESUP), du ministère de la justice (MINJUSTICE) hormis l'administration pénitentiaire, du ministère de l'éducation de base (MINEDUB) en ce qui concerne la solde, ils sont en cours de finalisation dans 3 administrations, à savoir le ministère de l'économie de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT), le ministère des petites et moyenne entreprise de l'économie sociale et artisanale (MINPMEESA) et le ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) Evehe, (2011).

Par ailleurs, deux départements ministériels ont élaboré les MPA spécifique : il s'agit du ministère des domaines et des affaires foncières (MINDAF) en ce qui concerne l'obtention du titre foncier et, le ministère des finances (MINFI), pour ce qui est du paiement des dépenses du matériel.

Il faut retenir que, c'est pour mettre un terme à la méconnaissance et à l'opacité des procédures administratives que le premier ministre a prescrit l'élaboration et la rationalisation des procédures dans l'ensemble de l'administration. En effet, l'absence généralisée des manuels de procédures dans l'administration Camerounaise constituait une grande faiblesse. Il en résultait notamment un manque d'harmonie dans le traitement de dossiers de même nature, soit parce que les règles applicables (conditions à remplir, composition des dossiers, etc.) étaient plus ou moins connues par ceux qui traitent les dossiers, soit parce que la manière de les appliquer (opérations à effectuer, circuit de traitement, etc.) n'était pas codifiée, se transmettait par routine et s'appliquait plus ou moins convenablement selon que la mémoire de l'agent public soit fidèle ou non. La conséquence de tout ceci était le phénomène de rejet de dossiers, les divers paliers hiérarchiques de l'administration n'ayant pas toujours le même référentiel. L'élaboration des manuels de procédures permet aux agents publics d'améliorer leur rendement grâce à cet outil qui leur précise les modes opératoires, elle permet aux usagers de connaître ces règles de gestion, et de ne plus déposer que des dossiers complets et conformes à la réglementation en vigueur, réduisant de ce fait les risques de rejet. Au surplus, en portant à leur connaissance les textes qui leur sont appliqués, les MPA confèrent aux usagers la possibilité de faire des requêtes au cas où les règles édictées leur sont mal appliquées et leur sont préjudiciables. En outre, les informations issues du MPA et destinées aux usagers sont publiées sous forme d'un document distinct appelé « guide de l'utilisateur ». Ce document donne, pour chaque acte administratif, trois principales informations à savoir :

- Les textes applicables ;
- Les conditions à remplir pour bénéficier de la prestation ;
- La composition du dossier ;
- L'initiateur de la procédure ;
- Le signataire de l'acte ;
- Les délais de traitement normatifs et le mode de mise à disposition de l'acte sollicité.

Pour sa part, l'agent public qui traite le dossier a certes besoin des données du guide de l'utilisateur, mais, il a surtout besoin de la partie « description des processus de traitement », qui porte sur les opérations à effectuer chronologiquement.

- La mise en vigueur du nouveau régime financier depuis janvier 2013

Le nouveau régime financier vise l'amélioration de la qualité de la dépense à travers les budgets-programmes et l'accent mis sur des résultats concrets, mesurable et vérifiables. En effet, c'est en faveur d'une loi votée en décembre 2007, destinée à remplacer une ordonnance de 1962 que le nouveau régime financier entre en jeu au Cameroun. C'est cette loi qui a été mise en vigueur en janvier 2013 au Cameroun. La principale innovation ici c'est l'introduction d'une philosophie de gestion caractérisée par le passage d'une logique de moyens axée sur la recherche de la régularité budgétaire à une logique de moyens tournée vers l'efficacité et la performance de l'action publique. Ici sont mis en relief : la gestion

par programme avec des indicateurs de résultats, l'exigence de transparence et de la performance dans les procédures budgétaires, la reddition des comptes et la responsabilisation aux résultats, la validation et l'évaluation des programmes par le parlement (rapports annuels de performance, rapports spéciaux). En clair, au terme de cette nouvelle loi, les résultats sont fixés à priori dans le cadre des projets annuels de performance (PAP) soumis au parlement par les responsables des programmes évalués a posteriori dans le cadre des rapports annuels de performance (RAP) annexés à la loi de règlement.

Depuis trois exercices budgétaires, les budgets sont élaborés suivant les principes du nouveau régime financier qui mettent l'accent sur les résultats atteints.

- Les usagers/clients : grands bénéficiaires des retombés de l'application des feuilles de routes ministérielles.

Les destinataires finaux de toutes les mesures prises dans le cadre des feuilles de route sont les usagers/ clients de l'administration publique Camerounaise. A ce titre, le MINFOPRA étant l'administration phare qui gérait jusqu'à une certaine date toutes les carrières des agents de l'Etat a présenté des actions prioritaires pour l'amélioration du service à l'utilisateur, notamment dans le volet gestion des carrières. Ainsi, en application de sa feuille de route, ce département ministériel a mis l'accent sur deux principaux axes à savoir : la réduction des délais de traitement des dossiers de carrières, la mise en œuvre de plusieurs projets dont l'automatisation des avancements et l'amélioration du système de liquidation des droits. A ce jour, tous ces projets sont réalisés.

Par ailleurs, pour rendre encore plus fluide ces activités, il a été déconcentré dans tous les autres ministères la gestion des carrières et de la solde des personnels de l'Etat. Ainsi, depuis 2012, certaines activités de la gestion des carrières et de la solde des agents de l'Etat, dévolues au ministère en charge de la fonction publique et à celui des finances sont transférées aux ministères utilisateurs. Tous les départements ministériels sont désormais compétents en matière de gestion de carrières et effectuent également toutes les opérations liées à la solde de leurs employés. Ainsi, les agents de l'Etat peuvent désormais s'adresser directement à leurs ministères utilisateurs pour les problèmes liés à la gestion de leur carrière et de leur solde. Les activités transférées en matière de gestion de carrière ici visent notamment la saisie et validation solde des actes de carrières que sont : les actes de recrutement, promotion, nomination, avancement de cadre et de grade. En matière de la solde il y a la saisie et validation des indemnités et primes, les prestations familiales, l'élaboration, liquidation et signature des actes de concession des droits à pension et rentes viagère, la mise à jour du fichier solde.

- Les résultats sur le plan multisectoriel.

Le gouvernement Camerounais a élaboré des outils de planification stratégique qui mettent en exergue, la traçabilité des actions de cette politique au Cameroun. Il s'agit du document de la « vision du développement du Cameroun à l'horizon 2035 » qui ambitionne de faire du Cameroun un pays émergent à l'horizon 2035, et du document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) qui prévoit pour la période (2010-2020), une croissance à visage humain par le biais de la mise en œuvre de grands projets structurants. À ce titre, certains grands projets structurants ont déjà été lancés à savoir :

- Le projet de barrage de réservoir de Lom Pangar ;
- Le projet de la centrale à gaz de Kribi ;
- Le projet d'aménagement hydroélectrique de Memve'ele ;
- Le projet d'extraction du cobalt du nickel et du manganèse de Nkamouna (LOMIE) ;
- Le projet d'exploitation du minerai de fer de Mbalam ;
- Le projet d'exploitation du diamant de Mobilong.

Par ailleurs, l'emploi des jeunes étant une stratégie fondamentale de l'élimination de la pauvreté, le président de la république a instruit en février 2011 le recrutement de 25 000 jeunes diplômés camerounais dans la fonction publique. Cette opération arrivée à son terme a permis de sortir des milliers de jeunes de l'économie informelle et du chômage.

De même, dans le domaine de l'agriculture, le Cameroun s'est engagé résolument dans la voie de la modernisation du secteur agricole. Ainsi, plusieurs mesures incitatives ont été prises :

- La mise en place d'une unité de production d'engrais ;
- La mise en activité d'une usine de montage de machines agricoles ;
- La réhabilitation des fermes semencières ;
- La préparation d'une réforme foncière visant à répondre aux exigences de l'agriculture ;
- La construction de marchés et de centrales d'achats de produits agro-pastoraux et halieutiques ;
- La réforme de la formation et de l'enseignement agricole ;

Le renforcement du dispositif de financement des activités rurales par l'ouverture de la banque agricole et de la banque des PME-PMI.

En ce qui concerne l'éducation, on peut relever :

- La gratuité de l'enseignement primaire avec des mesures d'accompagnement notamment la mise à disposition de la caisse d'avance et du paquet minimum pour les écoles ;
- La création de nouveaux établissements aux niveaux de l'éducation de base, des enseignements secondaires et supérieurs, des centaines d'écoles primaires, de lycées d'enseignement général et technique, des lycées bilingues, des collèges d'enseignement secondaires (CES) et collèges d'enseignements technique industriels et commercial (CETIC) ;
- La formation de 79 837 enseignants de l'éducation de base et des jeunes en quête d'emploi dans les domaines variés Bakang, (2012)

En ce qui concerne la formation professionnelle et l'emploi, on peut citer :

- La multiplication des centres de formation en métiers ruraux ;

- L'octroi de 593 bourses de formation professionnelle et d'apprentissage aux personnes handicapées vulnérables dont, 40% aux hommes et 51,60% aux femmes.
- La mise en œuvre des programmes de création de 60 000 emplois par le renforcement de la compétitivité des entreprises et l'assistance à la créativité de micro-entreprise (création de 10 000 micro-entreprises par an dans différents métiers).

S'agissant de l'habitat on peut relever la mise sur pied d'un programme de construction de 10 000 logements sociaux Bakang, (2012)

4.2 Les disfonctionnements à l'appropriation des FDR

4.2.1 *Les disfonctionnements dans l'élaboration des FDR*

- Dans l'élaboration des FDR, nous constatons une absence d'information, d'éducation et de communication. En effet, Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des réformes au Cameroun proviennent notamment au fait que la démarche GAR, qui est une conséquence de la gestion par objectifs (GPO) et qui implique une remise en cause profonde ne fait pas partie de l'univers mental habituel. Or, la notion de changement n'a pas été intégrée dans la programmation de la mise en œuvre des réformes. En effet, tout se passe comme si nous sommes dans la continuité d'un processus ancien. Pourtant, lorsqu'un changement est introduit, compte tenu des bouleversements que cela entraîne en termes de nouveaux paradigmes, de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles aptitudes, ces changements sont perçus différemment d'un individu à un autre et créent un phénomène de résistance.
- Au Cameroun on constate que, les chefs de départements ministériels, juste après leur nomination sont chargés de produire chacun une feuille de route ministérielle. La durée d'un gouvernement oscillant souvent entre un et deux ans, cela peut entraîner une rupture dans la constance de l'exécution de la FDR. Cette méthode a également un impact sur la phase d'évaluation car les acteurs d'évaluation qui sont les services du premier ministre et la présidence de la république n'étant pas associés à la conception ne sont pas techniquement bien placés pour apporter des jugements.

4.2.2 *Les disfonctionnements dans l'exécution des FDR*

L'application des mesures de la FDR ne se fait pas de manière collective. En effet, pendant que certaines administrations essayent de s'arrimer à la nouvelle donne, d'autres traînent le pas. C'est dans ce sens que :

- L'élaboration des cadres organiques, une mesure qui remonte aux Programmes d'Ajustement Structurels (PAS) et qui, participe à la maîtrise des effectifs et à la mise en place d'une fonction

publique de poste de travail connaît jusqu'ici une application mitigée. En effet, comment comprendre que seules douze (12) administrations sur trente quatre (34) disposent d'un cadre organique élaboré dans les règles de l'art ? Pour Evehe, (2011), le retard accusé dans l'exécution de ce projet tient au fait que la programmation de sa mise en œuvre n'avait pas intégré les phases de sensibilisation et de formation. Les gestionnaires des ressources humaines et de la superstructure du ministère n'ayant été ni formés, ni sensibilisés à l'utilisation de cet outil de gestion, ils n'en mesuraient pas l'impact en matière de gestion prévisionnelle, de maîtrise des effectifs et de l'amélioration du rendement du ministère.

- L'élaboration des manuels de procédures administrative (MPA) prescrite par le premier ministre en 2001 devait en principe être achevée pour l'ensemble des départements ministériels en décembre 2002. Jusqu'à ce jour, seuls dix (10) départements ministériels sur trente quatre (34) disposent d'un MPA, ou d'un guide de l'utilisateur.

4.2.3 L'évaluation des FDR : un paysage un peu confus au Cameroun

Le quotidien Camerounais « le messager » titrait dans son édition du 11 juillet 2012 : « le chef de l'Etat a procédé à la proclamation des résultats de l'évaluation des feuilles de routes... », Telle est la perception de l'évaluation des FDR au Cameroun, un exercice où les évaluateurs attribuent de bons points et des mauvais. En effet, les ministres seraient notés sur 134 points par les services du premier ministre et il faut obtenir 64 points synonyme de moyenne sur les critères suivants : le niveau d'exécution des projets annoncés ; les rapports entre les promesses faites par les ministres dans leurs FDR et les attentes socio-économiques ; la cohérence et la précision des objectifs énoncés et l'analyse des retards des exécutions des différents plans.

De même, selon ce système les ministres seraient classés en plusieurs paliers : les bons, les moins bons et les médiocres. Or, le faire ainsi c'est oublier que l'évaluation des programmes publics est une étape délicate. Bien plus, la périodicité de l'évaluation n'est pas connue au Cameroun. Or, tout comme la déclinaison des objectifs, l'évaluation doit être fixée également dans le temps. Depuis 2004, nous n'avons pas eu une évaluation finale de l'application des FDR au Cameroun.

4.3 Propositions pour une meilleure appropriation de la FDR comme outil de gestion.

Des améliorations peuvent être faites dans la conception, l'exécution et l'évaluation des FDR.

4.3.1 Au niveau de la conception des feuilles de route : Une définition participative des objectifs

La conception ou l'élaboration de la FDR devrait se faire selon les prescriptions de (Bergeron. L, 2006) énumérées dans le chapitre 2. En effet, l'implémentation de la FDR qui découle de la GPO nécessite : la sensibilisation de l'organisation au fait qu'elle doit passer de la gestion par activité (GPA) à la gestion par objectifs (GPO), et s'assurer que l'organisation continuera avec ce modèle.

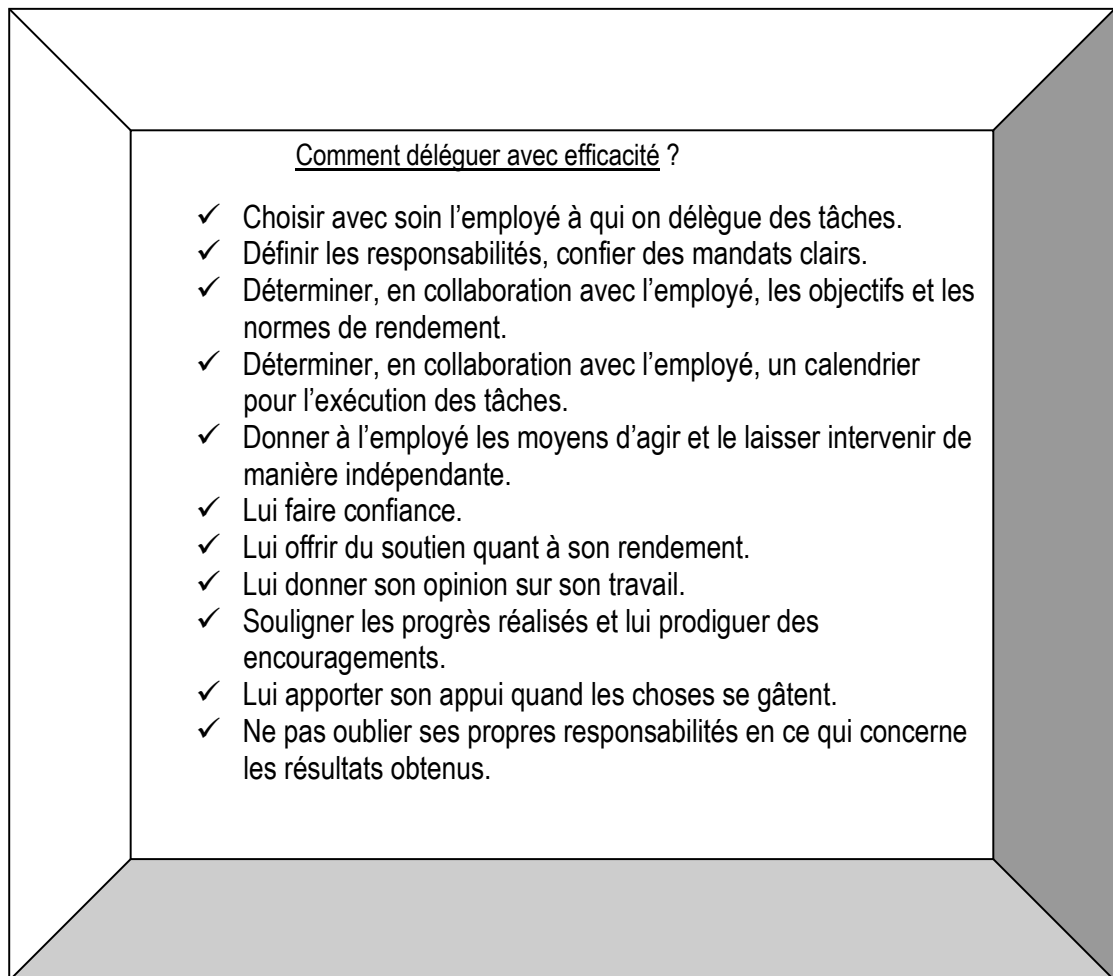
- Bien que la feuille de route soit un instrument top-down...

La feuille de route étant un instrument de pilotage essentiellement top-down, sa conception doit épouser la vision globale du sommet stratégique. Il convient donc que les feuilles de routes soient des objectifs assignés par le premier ministre avec bien évidemment la participation de ceux qui vont exécuter ces objectifs et que, ces objectifs éclatent entre différentes unités opérationnelles (les directions ou les structures équivalentes), cette déclinaison doit se poursuivre aussi bien dans les unités de base de l'administration que dans des services déconcentrés.

- ...il faut définir les objectifs de manière participative.

Compte tenu du fait que les changements dans l'administration entraînent souvent des résistances, il faut prévoir un volet information-éducation-communication et planifier la formation des différents acteurs. En effet, la délégation des objectifs doit se faire à la limite du possible de manière participative, celui qui reçoit l'objectif doit l'accepter et comprendre son bien fondé sinon il le laissera trainer. (cf. : chapitre2, tableau de négociation des objectifs). Dans les tendances organisationnelles modernes, la délégation des objectifs se fait de concert avec l'employé. Le schéma ci-après est indiqué :

Figure 10: Comment déléguer avec efficacité ?



Source : Delawar, (2012)

Au regard de cette figure, on constate que dans la déclinaison des objectifs au niveau interne à une administration, la délégation doit se faire de manière participative pour éviter les cas de Résistances. Une fois les objectifs déclinés, on détermine en collaboration avec l'employé un calendrier pour l'exécution des tâches.

4.3.2 *Au niveau de l'exécution*

➤ L'utilisation des tableaux de bord de gestion :

Le tableau de bord est un outil de pilotage à la disposition d'un responsable ou de son équipe pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques. C'est un outil d'aide au management pour piloter (orienter les évolutions et les effets du fonctionnement d'un système), animer une équipe en développant une réflexion collective, et organiser dans le but d'utiliser au mieux les ressources.

L'appropriation des feuilles de route passe par une bonne élaboration des tableaux de bord. L'élaboration du tableau de bord doit être cohérente avec l'organisation de l'administration. Cette cohérence existe à deux niveaux :

- Au niveau de l'ensemble, le réseau de tableau de bord épouse l'articulation des niveaux hiérarchiques et des fonctions. La liste des tableaux de bord est fonction du nombre de responsables dans l'administration. On mettra en œuvre le principe gigogne. Celui-ci consiste à regrouper les différents tableaux de bord sous une forme calquée sur l'organigramme ;
- Au niveau de la gestion du responsable qui en est le premier destinataire et couvrent les points clés de la délégation qu'il a reçue Voyer, (2005).

Démarches et étapes de réalisation d'un TDB

Pour réaliser un bon TDB il existe trois voies qui sont convergentes. La première voie permet de répondre aux besoins de gestion en basant l'identification des indicateurs sur l'analyse des systèmes et des préoccupations de gestion. Ici, on s'assure que le TDB est cohérent avec la gestion de l'organisation/administration et avec ses cadres de références propres que constituent les missions, les buts et les objectifs. La seconde voie consiste à identifier les indicateurs à partir d'un bon inventaire des données disponibles ou qu'il serait possible d'obtenir. Il s'agit de « faire parler plus et mieux » les données déjà disponible dans le système d'information ou de trouver de nouvelles idées d'indicateurs potentiels. En fin, la troisième voie consiste à s'inspirer d'une bonne liste d'indicateurs génériques ou existants ailleurs pour enrichir notre analyse : c'est du benchmarking.

En ce qui concerne les étapes de réalisation du TDB, un projet de tableau de bord comprend cinq étapes que l'on peut regrouper en trois grandes phases plus ou moins séquentielles : l'organisation et la gestion du projet (étape 1), le développement ou l'adaptation du TDB (étape 2,3 et 4), la mise en œuvre et l'utilisation du TDB (étape 5) Voyer, (2005)

Le tableau ci-après est fort illustrateur :

Tableau 2 : Les étapes de réalisation d'un tableau de bord

METHODOLOGIE 1994	METHODOLOGIE 1998
Etape 1 Organisation du projet tableau de bord	Etape 1 Organisation du projet tableau de bord
Etape 2 Identification des objets de gestion Etape 3 Identification des indicateurs	Etape 2 Identification des préoccupations et objets de gestion et des indicateurs
Etape 4 Précision des paramètres des indicateurs Etape 5 Design visuel du tableau de bord	Etape 3 Le design des indicateurs et du tableau de bord : les paramètres et la représentation visuelle
Etape 6 Information du tableau de bord	Etape 4 Information du tableau de bord
Etape 7 Mise en œuvre du tableau de bord	Etape 5 Mise en œuvre du tableau de bord

Source : Voyer, (2005)

Le nombre d'étapes recommandées aujourd'hui est de cinq (5) au lieu de sept (7) comme par le passé. Ce regroupement simplifie la méthode, elle fait ressortir : la préparation organisationnelle du TDB, la description du secteur cible et précision des objets, la précision des paramètres des indicateurs, l'informatisation du TDB, et la mise en œuvre du TDB. Un TDB réalisé en application de ces étapes permettra outre la connaissance de l'état d'avancement des programmes ou des orientations de l'entité, un suivi de la performance des services par des comparaisons annuelles ou interservices, une réaffectation de moyens humains ou financiers afin de respecter les objectifs, une programmation des principales étapes clés en vue de validation ou de réorientation, un reporting (rapport et information) de l'administration centrale vers le ministre, des services déconcentrés vers l'administration centrale.

- L'optimisation de la feuille de route par « la démarche projet »

La mise en œuvre des actions les plus lourdes de la FDR peut justifier le choix de la démarche projet. En effet, bon nombre de projets structurants que nous avons cités et qui sont en cours de réalisation sont des activités lourdes en termes de temps, de ressources à déployer etc. Ce sont des actions de grande envergure, exécutées sur un ou plusieurs exercices, mobilisant plusieurs directions, ayant une incidence budgétaire.

4.3.3 Au niveau de l'évaluation

En effet, selon la société Française d'évaluation citée par Paillard, (2012), « l'évaluation est une activité qui vise à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs

effets, dans le double but : de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur, et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts ». Au regard de cette définition, l'activité d'évaluation n'est pas une activité qui devrait faire peur aux évalués, mais un instant d'échange, de remise en question en vue d'adopter de nouvelles méthodes pour une amélioration. Mais au Cameroun, on a l'impression qu'une évaluation aboutit au maintien ou au limogeage du chef de département ministériel. Que non !

En effet, il ne faut pas confondre :

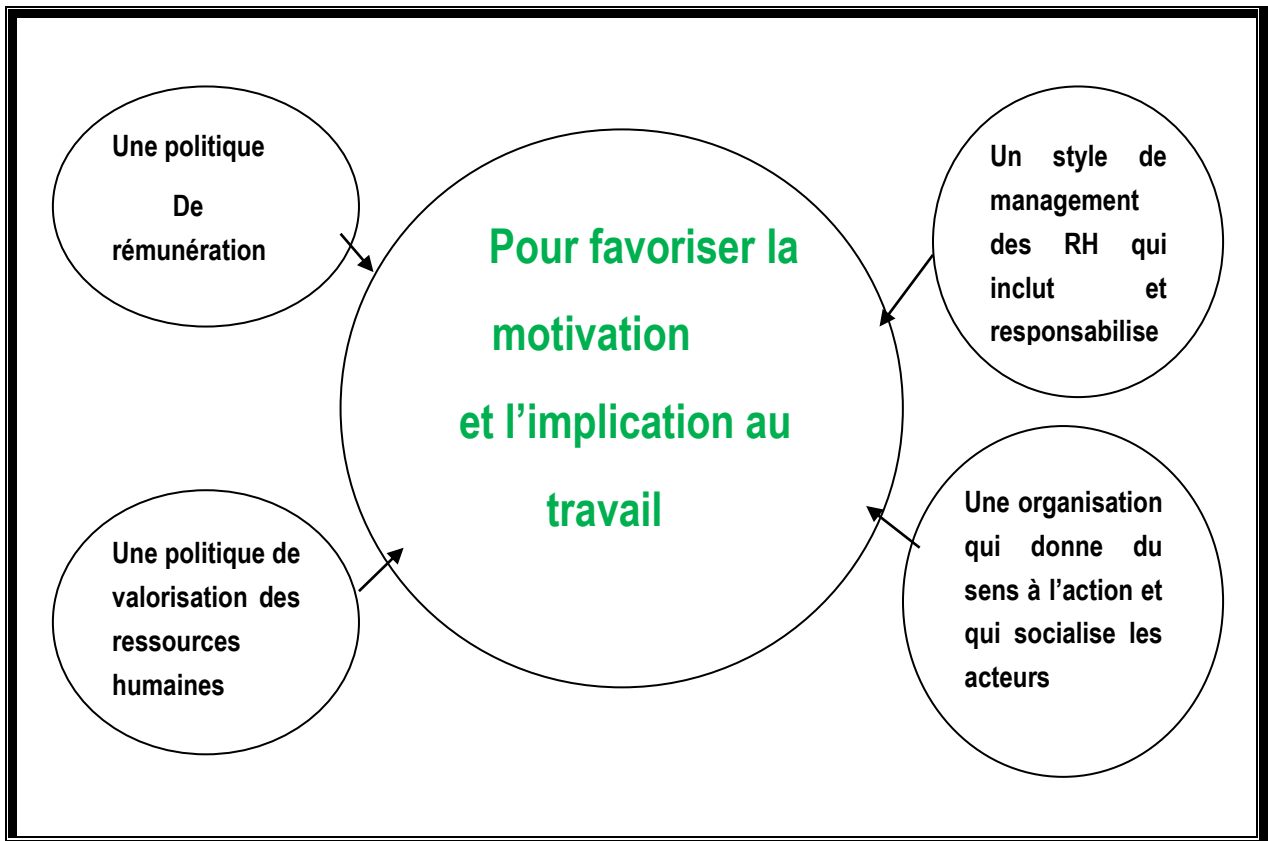
- Il ne s'agit pas d'évaluer des gens, mais des programmes publics
- Il ne s'agit pas de distribuer des bons points ou des mauvais,
- Ou encore de s'auto-justifier,
- Mais plutôt d'ouvrir un espace de réflexion en commun sur des enjeux, des actions, des pratiques, des réussites et des échecs, des effets. Donc d'interroger la conduite et le sens de l'action publique Paillard, (2012)

Il est à noter qu'un processus d'évaluation doit déboucher sur une communication afin d'expliquer non seulement aux évalués mais aux citoyens les constats, les réorientations et les instructions issues de l'évaluation. Le faire éviterait des interprétations qui conduisent à la crainte de l'évaluation pour les dirigeants.

4.3.4 La motivation : un facteur clef dans toute administration

Pour favoriser la motivation et l'implication au travail, plusieurs facteurs doivent être mis en synergie notamment : une bonne politique de rémunération des salariés, une politique de valorisation des ressources humaines, un style de management des RH qui inclut et responsabilise, une organisation qui donne du sens à l'action et qui socialise les acteurs. Observons le schéma ci-dessous.

Figure 11 : favoriser la motivation au travail



Source : Lécivain, (2007)

➤ Motiver et impliquer par une politique de rémunération

Ici il s'agit de la contrepartie du travail d'un salarié, l'administration doit pouvoir proposer un salaire qui, à la fois motive et implique mais qui, dans le même temps soit adapté aux exigences de compétitivité. Le salaire de base peut être éventuellement complété par des majorations pour heures supplémentaire et divers accessoires ou compléments du salaire (primes, logements...)

➤ Motiver et impliquer par une politique de valorisation des ressources humaines

Cela implique une gestion des savoirs et des compétences. En effet, il faut capitaliser les savoirs en les partageant (apprentissage organisationnel avec une culture et des modes de partage des savoirs) et en les faisant évoluer (rôle de la formation). Bien entendu, un profil de carrière est plus que nécessaire : on doit entrer dans la fonction publique au bas de l'échelle et finir au plus haut niveau de l'échelle.

➤ Motiver et impliquer par un style de management des RH qui inclut et responsabilise.

Cette exigence fait référence aux biens fondés de la gestion par objectifs (GPO) que nous avons abondamment présenté au chapitre 3 à savoir : la responsabilisation, la négociation des objectifs, une gestion participative etc.

- Motiver et impliquer par une organisation qui donne du sens à l'action et qui socialise les acteurs.

Cette exigence est le résultat des trois premières exigences cumulées. En effet, quand on est bien rémunéré dans l'administration, valorisé dans son emploi, bien intégré et responsabilisé, on se sent à l'aise dans la société L'écrivain, (2007)

Il ressort que, l'application des FDR dans l'administration publique Camerounaise connaît des avancées bien que timides. Une éducation, une sensibilisation et une participation de tous les acteurs est plus que nécessaire pour assoir définitivement ce modèle de gestion au Cameroun.

CONCLUSION

Le Cameroun, pour renforcer la reprise économique amorcée depuis une décennie et l'asseoir durablement a inscrit ses politiques de développement dans une perspective plus large et plus globale. D'où la nécessité de se doter d'abord d'une vision prospective préalable à toute stratégie nationale de développement à court, moyen et long terme. La vision de développement dont il est question ici représente ce que les Camerounais et leurs dirigeants souhaitent pour eux et pour les prochaines générations. Cette vision a été conceptualisée dans le document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) qui prévoit pour la période de référence (2010-2020), une croissance à visage humain par le biais de la mise en œuvre de grands projets structurants dans les domaines de l'énergie, des infrastructures et des transports principalement sans oublier les réformes administratives. C'est donc un ensemble d'objectifs dont la réalisation au quotidien à travers les différents départements ministériels nécessite l'utilisation des outils performants de gestion. C'est dans cette optique que la démarche « feuilles de route ministérielles » a été institutionnalisée.

Le présent thème qui a fait l'objet de notre recherche intitulé : « la feuille de route, un outil d'opérationnalisation de l'action de l'Etat : cas du Cameroun », posait le problème de l'appropriation des FDR comme outil de gestion par l'administration publique Camerounaise. La problématique liée à ce thème a permis de se focaliser sur deux principaux centres d'intérêts :

Premièrement il était question de savoir si, la pratique actuelle des FDR au Cameroun respectait la rigueur de la méthode FDR qui renvoie à celle de la GPO.

Pour répondre à cette première préoccupation, nous avons relevé dans le chapitre1 que la FDR est un instrument essentiellement top-down élaboré au sommet stratégique à l'intention de la base et de toute l'organisation/administration (1.2). Elle est une mise en relief des buts et des objectifs, une prise de décision participative, une définition de la période d'évaluation des performances réalisées. Elle privilégie l'approche par résultats, elle permet une planification annuelle des objectifs et se prête à une exécution quotidienne par le biais de son monitoring. De même, à travers ses principes (la lisibilité, la visibilité, la traçabilité et l'imputabilité), la FDR permet de déceler à quel niveau se trouvent les différents goulots d'étranglements dans une administration donnée.

Notre deuxième préoccupation était de savoir si l'application des FDR comme modèle de gestion a produit des effets au Cameroun depuis 2004. A cette préoccupation, nous avons constaté que, quoi que timide, des avancées ont déjà été enregistrées après les premières évaluations de l'application des FDR dans l'administration publique Camerounaise. Ces avancées sont perceptibles au niveau de l'administration générale (4.1) avec notamment, la maîtrise des effectifs et de la masse salariale, une bonne organisation des ministères, la mise en place des manuels de procédures et la mise en place du PROMAGAR. De même, la mise en vigueur en 2013 du nouveau régime financier de l'Etat est un atout important. Au plan multisectoriel, on a relevé la mise en place de certains grands projets structurant dont le démarrage des travaux est effectif (4.3). A ce sujet on a cité le projet de barrage de réservoir de Lom Pangar, le projet de la centrale à gaz de Kribi, le projet d'extraction du cobalt, du nickel et du

manganèse de Nkamouna (Lomié), le projet d'exploitation du diamant de Mobilong etc. Ces premiers résultats peuvent nous permettre d'affirmer que le modèle de gestion basé sur l'application des FDR ministérielles prend effectivement corps dans l'administration publique Camerounaise

Toutefois, malgré ces résultats qui répondent à nos questions et hypothèses de recherche, il ya lieu de constater l'existence de certains disfonctionnements au niveau de la conception, de l'exécution et de l'évaluation des FDR au regard des méthodes connues et issues du modèle de GPO au quel s'apparente le modèle FDR. En effet, l'introduction des nouvelles reformes intègre de plus en plus les paramètres de l'information, de l'éducation, la communication et de la formation des acteurs. Ceci permet d'abattre les murs de la résistance au changement et obtenir l'adhésion et l'implication de tous les acteurs du changement. Cette exigence a fait l'objet de propositions constructives au cours de ce présent travail de recherche (4.5). Ces propositions tournent autour de la fixation et de la définition des objectifs de manière participative, l'utilisation des tableaux de bord dans l'exécution des FDR, l'optimisation des FDR par « la démarche projet », des évaluations périodique selon le schéma de Quesnel repris par Guichandut, (2012) (figure 8). De même, en ce qui concerne l'évaluation nous constatons qu'il y a l'absence d'une évaluation finale d'un programme issu de la démarche FDR. Une phase aussi importante dans la démarche FDR qui a fait l'objet de propositions (4.3.3).

Au regard de tout ce qui précède, il faut dire qu'au Cameroun, quoique timide des avancées ont été fait dans le sens de l'appropriation de l'outil FDR. Cependant, des efforts doivent encore être consentis dans le sens de l'amélioration.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

- Amar A. et Berthier L., 2007. Le nouveau management public : Avantage et limites.
- Bakang C., 2012. Déclaration à la 50^{ème} session de la commission du développement social des nations-unis. New York.
- Bergeron L., 2004. Gestion Boucherville moderne : une vision intégrée et global.
- Bouckaert G., 2005. L'autonomie de gestion des organisations publiques : la comparaison des quatre pays. Telescope.vol 12 n°3.
- Cavaye D., 2012. Discours d'ouverture de la session parlementaire du Cameroun.
- Cellule de coordination du PROMAGAR.2010. La feuille de route : outil de pilotage de l'action publique ministérielle.
- Commission Européenne. Feuille de route pour une Europe efficace dans l'utilisation des ressources. Bruxelles. Septembre 2011.
- Delawar S., 2012. Cours de modèles contemporain de gestion. Université Senghor d'Alexandrie-Egypte.
- Delorme P., 1990. Théories et pratiques actuelles du management : l'entreprise moderne et son environnement. Presse de l'université du Québec.
- Druker P., 1954. The practice of management.
- Emery Y., 2005. La gestion par les résultats dans les organisations publiques : l'idée aux défis de la réalisation.
- Evehe J., 2011. Evaluation de l'opération de la gestion axée sur la performance et les résultats (GAR) : expérience du Cameroun, RABAT.
- Foucher D., 2001. « La motivation des collaborateurs dans la fonction publique française », Pyramides.4/2001, p, 93-106.
- Gélinier O., 2004. La direction par objectifs.
- Goyard C., 1974. La coordination et la consultation dans l'administration publique en France. In : Revue internationale de droit comparé.vol.26 N°4.
- Groupe de la banque africaine de développement. 2011. Feuille de route de la décentralisation.
- Guichandut P., 2012. Cours de management des organisations non gouvernementales. Université Senghor.
- Iboklene B., 2004. Le Cameroun et les aides publiques au développement (1981-2004).

Institut de la gestion publique et du développement économique, Canada.2006. « 25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE » [archive].

Kaplan R. et Norton D., 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system.

Kernaghan K., Marson B. et Bornis S, 2004. L'administration publique de l'avenir. Toronto. Institut d'administration publique du Canada. 3^{ème} édition

Lécrivain G., 2007. Management des organisations et stratégies dossier n°7 : de la motivation à l'implication au travail.

Merrien F.-X., 1999. La nouvelle gestion publique : un concept mythique. Lien social et politiques, n°41,1999. P.95-103.

Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire (Cameroun). 2009. Cameroun : vision 2035.

Ngeminang. E., 2012. E-government and the Cameroon cyber-security legislation 2010: opportunities and challenge. The African journal of information and communication.

Ngole P., 2010. Les outils de pilotage de l'action publique. Cahier du participant MINFOPRA.

OCDE., 2005. La déclaration de paris sur l'efficacité de l'aide au développement.

Osborne D. et Gaeber D., 1993. New public management.

Paillard D., 2012. Cours d'évaluation des politiques publiques : conception et méthode. Université Senghor d'Alexandrie-Egypte.

Social Watch., 2010. Rapport sur l'aide publique au développement au Cameroun.

Tonnelé A., 2011. 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif. Groupe Eyrolles.

Voyer P., 2005. Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance. 2^{ème} édition. Presse de l'université du Québec.

Vroom V., 1964. Work and motivation. New York: wileys.

Zinels E., 2011. Présentation sur le MPO.

-
- ✓ [Fr.wikipedia.org/wiki/Direction-par-objectifs](http://fr.wikipedia.org/wiki/Direction-par-objectifs). Consulté le 14 décembre 2012.
 - ✓ <http://apad.revues.org/455> consulté le 16 février 2013
 - ✓ http://fr.wikipedia.org/wiki/Nouvelle_gestion_publique#cite_note-3. Consulté le 14 décembre 2012.
 - ✓ <http://id.erudit.org/iderudit/005189ar>. Consulté le 13 janvier 2013.
 - ✓ <http://pyramides.revues.org/512>. Consulté le 14 décembre 2012.
 - ✓ <http://www.agoravox.fr/actualites/economie/article/la-direction-par-objectifs-37022>. Consulté le

14 décembre 2012.

- ✓ pages.videotron.com/bergloui/.../GPO_Texte_Base.pdf – Canada
- ✓ www.managmarket.com/managementdesorg/dossier1-le-management.
- ✓ www.unice.fr/recemap/.../Revue_Recemap13_Amar_Berthier.pdf

LOIS ET TEXTES REGLEMENTAIRES :

- ✓ Loi n°96/06 du 18 janvier 1996 portant Constitution de la république du Cameroun
- ✓ Décret N°94/199 du 07 octobre 2000 portant statut général de la fonction publique de l'Etat modifié et complété par le décret N°200/287 du 12 octobre 2000.
- ✓ 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.

ANNEXES

Annexe 1 : communiqué de presse sur l'exécution à mi-parcours des FDR.

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

PAIX – TRAVAIL – PATRIE

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

SECRETARIAT GENERAL



COMMUNIQUE DE PRESSE

Le Président de la République, Son Excellence Paul BIYA, a présidé ce jour, mardi 27 novembre 2012, un important conseil ministériel auquel ont pris part, outre ses plus proches collaborateurs, le Premier Ministre, le Vice-Premier Ministre, les Ministres d'Etat, les Ministres, les Ministres Délégués ainsi que les Secrétaires d'Etat.

Ce Conseil comportait un seul point à l'ordre du jour à savoir, « **l'état d'exécution à mi-parcours des feuilles de route ministérielles 2012** ».

Dans son exposé sur ce thème, le Chef du Gouvernement a rappelé que l'établissement des feuilles de route a été instruit par **le Président de la République**, afin d'améliorer la performance des administrations et les orienter résolument vers l'atteinte de résultats.

Le Premier Ministre a salué les efforts consentis par les Ministres dans le sens de l'appropriation de l'outil « feuille de route » et l'engagement dont ils ont fait montre dans l'exécution des actions contenues dans leurs feuilles de route respectives.

Ces efforts se sont traduits par des résultats appréciables dans de nombreux secteurs d'activités.

Au titre des avancées, le Premier Ministre a mentionné entre autres, l'achèvement d'actions pluriannuelles entamées au cours des exercices précédents et le démarrage de nombreux chantiers nouveaux.

La revue d'étape a cependant mis en lumière des disparités dans les résultats suivant les secteurs et les ministères.

Le Premier Ministre a souligné à cet égard, la nécessité d'efforts supplémentaires dans la maîtrise de cet instrument de planification par certains ministères, l'adéquation entre les actions retenues et les ressources budgétaires, et l'accélération des procédures de passation des marchés publics.

Il a proposé un train de mesures destinées à répondre aux diverses préoccupations identifiées, en vue de meilleurs résultats.

Prenant la parole, **le Chef de l'Etat** a prodigué ses encouragements pour les résultats déjà obtenus, avant d'engager les membres du gouvernement à redoubler d'efforts afin de surmonter les contraintes qui entravent encore leurs possibilités d'atteindre des niveaux de réalisation plus élevés.

Il a notamment mis l'accent sur la nécessité de rationaliser la dépense publique en vue de résultats plus probants et sur les efforts à faire pour une meilleure compréhension de la réforme opérée dans le secteur des marchés publics, afin d'éviter que les lenteurs excessives ne se traduisent en pertes d'opportunités et de ressources.

Le Président de la République a souligné l'importance d'une coordination plus étroite des projets impliquant différents départements ministériels et demandé des efforts supplémentaires dans l'assimilation de la méthodologie d'élaboration et de mise en œuvre des feuilles de routes.

Il a prescrit à cet égard l'organisation d'un séminaire gouvernemental sur le sujet et un encadrement plus soutenu des ministères dans le suivi de leurs feuilles de route respectives, afin de faire en temps utile les recadrages nécessaires.

En conclusion, le Chef de l'Etat a demandé au Gouvernement de poursuivre inlassablement la lutte contre l'inertie et de faire montre de célérité et de méthode dans l'exécution des grands projets en cours afin de tirer profit de l'intérêt croissant des investisseurs, et de consolider les premières réussites enregistrées dans la mise en œuvre du programme des Grandes Réalisations, pour le plus grand bien du peuple camerounais./-

Yaoundé, le 27 NOV. 2012


**Le Ministre, Secrétaire Général
de la Présidence de la République,**



Ferdinand NGOH NGOH

Source : (<http://www.presidenceducameroun.com/news/?mode=newsdetails&id=2680>)

Annexe 2 : matrice de présentation de la FDR MINFOF(2012)

<p>REPUBLIQUE DU CAMEROUN Paix – Travail – Patrie</p> <p>MINISTÈRE DES FORÊTS ET DE LA FAUNE</p> <p>SECRETARIAT GENERAL CELLULE DE SUIVI</p>		<p>REPUBLIC OF CAMEROON Peace-Work-Fatherland</p> <p>MINISTRY OF FORESTRY AND WILDLIFE</p> <p>SECRETARIAT GENERAL FOLLOW-UP UNIT</p>					
 <p>MATRICE DE PRESENTATION DE LA FEUILLE DE ROUTE 2012</p>							
MINISTÈRE	<i>Ministère des Forêts et de la faune</i>						
SECTEUR	<i>Production rurale</i>						
OBJETIF SECTORIEL	<i>Assurer la conservation, la gestion et l'exploitation durable des écosystèmes forestiers en vue de répondre aux besoins locaux, nationaux, régionaux et mondiaux des générations présentes et futures</i>						
Programme d'intervention	Objectifs	Actions prioritaires	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Structure responsable	Echéance de réalisation	Source(s) de financement
1. Aménagement des forêts de production et renouvellement de la ressource	Gérer durablement les forêts	Poursuivre la gestion durable des forêts	Le cadre légal de la gestion des forêts est amélioré par la révision de la loi forestière La qualité des plans d'aménagements forestiers et de leur suivi est améliorée L'incorporation de forêts de production dans le Domaine forestier permanent est poursuivie avec le classement de 6 unités forestières d'aménagement (UFA), pour une superficie d'environ 300.000 ha	<ul style="list-style-type: none"> Projet de loi transmis dans les services du Premier Ministre Nouvelles grilles utilisées par les services centraux et déconcentrés 6 projets de décrets de classement transmis aux services du PM 	Direction des Forêts (DF)	Octobre 2012	Fonds commun (FC) et Fonds spécial de développement forestier (FSDF)
					DF	Décembre 2012	FC et ProPSFE
					DF	Août 2012	FSDF

Programme d'intervention	Objectifs	Actions prioritaires	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Structure responsable	Echéance de réalisation	Source(s) de financement
			<p>L'attribution pour exploitation de près de 400.000 ha de forêts est assurée par la mise en adjudication de sept (7) Unités Forestières d'Aménagement abandonnées, quatre (4) nouvelles UFA, 50 ventes de coupe et 10 permis d'exploitation de bois d'œuvre</p> <p>Le processus d'aménagement des forêts domaniales de production est poursuivi avec la signature de conventions définitives pour les concessions forestières</p> <p>La participation des collectivités territoriales décentralisées et des populations locales dans la gestion forestière est accrue</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins sept (7) conventions provisoires signées • Au moins quarante (40) arrêtés d'attribution signés • Au moins dix (10) permis d'exploitation attribués 	DF	Décembre 2012	FDSF
				<ul style="list-style-type: none"> • Au moins vingt-cinq (25) dossiers transmis aux services du PM 	DF	Décembre 2012	FDSF
				<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 2 dossiers de classement (<i>Forêts communales</i>) transmis aux services du PM • Au moins 20 conventions définitives (<i>Forêts communautaires</i>) signées 	DF	Décembre 2012	FDSF
		Renforcer la Gouvernance et la transparence dans la gestion forestière	<p>La mise en œuvre de l'Accord de partenariat volontaire (APV/FLEGT) a démarré</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progiciel d'un système de traçabilité disponible et testé sur le terrain • Système de vérification de la légalité fonctionnel • Projets de textes relatifs au cadre institutionnel de l'APV transmis aux services du PM 	DF	Décembre 2012	Fonds européen de développement (FED), FC et FDSF
			<p>Les performances en matière de contrôle forestier sont accrues pour réduire le taux d'exploitation frauduleuse des forêts</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction d'au moins 5% des cas d'exploitation frauduleuse • Document de procédures de contrôle adapté au système de traçabilité validé 	Brigade nationale de contrôles (BNC)	Décembre 2012	Budget de fonctionnement (BF) et FDSF

Programme d'intervention	Objectifs	Actions prioritaires	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Structure responsable	Echéance de réalisation	Source(s) de financement
			La migration de l'ancienne base de données d'inventaires (SIGIFI) vers le nouveau système de traçabilité est assurée	<ul style="list-style-type: none"> • Système opérationnel 	DF	Décembre 2012	BF et FSDF
			Une étude sur la contribution du secteur forestier à l'économie nationale est menée	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'étude 	DF - +Direction de la promotion et de la transformation (DPT) + Direction de la faune et des aires protégées (DFAP)	Juillet 2012	FC
		Développer la production forestière	Une contribution à l'approvisionnement du marché local en bois légal est assurée pour au moins 10% des volumes	<ul style="list-style-type: none"> • 3 sites physiques de vente de bois connus (Cf. programme 2) et recevant 10% de bois légaux • Au moins 10 petits titres attribués 	DF et DPT	Juillet 2012	BF et FSDF
		Contribuer au reboisement et à la régénération des forêts	Le transfert des compétences aux collectivités territoriales décentralisées en matière de reboisement pour la création de bois communaux ou de parcs urbains et périurbains est assuré et accompagné par l'affectation de près de 200.000 ha d'anciennes réserves forestières	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de décret et d'arrêté transmis au MINATD puis aux services du PM • 25 communes sont engagées dans la prise en main et le reboisement d'anciennes réserves forestières domaniales 	DF	Juillet 2012	FSDF
			Les collectivités décentralisées sont accompagnées par l'octroi de subventions pour reconstituer les peuplements de ces réserves	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 20 conventions de gestion/cahiers de charges signées 	DF	Décembre 2012	Budget d'investissement public (BIP) et FSDF
			Un plan national de développement des plantations forestières est élaboré	<ul style="list-style-type: none"> • Plan national de développement des plantations forestières soumis à validation 	DF - Agence nationale de développement des forêts (ANAFOR)	Décembre 2012	BF et FSDF

Programme d'intervention	Objectifs	Actions prioritaires	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Structure responsable	Echéance de réalisation	Source(s) de financement
2. Promotion et transformation des ressources forestières ligneuses et non ligneuses	Les ressources forestières ligneuses et non ligneuses sont valorisées	Développer la production et la transformation de bois d'œuvre	Un projet REDD (réduction des émissions liées à la déforestation ou à la dégradation des forêts) est élaboré	<ul style="list-style-type: none"> Document de projet REDD disponible 	DF	Décembre 2012	BF et FSDF
			Le marché intérieur du bois (MIB) est opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> Acteurs informés et sensibilisés sur le MIB Plate-forme logicielle de gestion du MIB fonctionnelle Sites physiques du MIB identifiés au moins pour les villes de Yaoundé, Bertoua et Ngaoundéré 	DPT	Mars 2012	FC
			Le plan d'industrialisation de la filière bois d'œuvre est élaboré	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'industrialisation de la filière bois d'œuvre élaboré et transmis au MINEPAT, MINIMIDT et MINCOMMERCE 	DPT	Septembre 2012	FC
			La vocation de formation et de promotion du Centre de promotion de Bois de Nkolbisson est précisée	<ul style="list-style-type: none"> Etude sur la restructuration et l'amélioration des performances du CPB réalisée 	DPT	Août 2012	FC
			Le séchage du bois comme facteur de la transformation est promu par le CPB	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 50 artisans formés sur le séchage du bois 	DPT	Octobre 2012	FC
			Des normes nationales de séchage du bois sont élaborées	<ul style="list-style-type: none"> Normes de séchage élaborées et transmises aux structures compétentes (ANOR) 	DPT	Novembre 2012	FC
			Le plan national de développement des produits forestiers non ligneux (PFNL) est finalisé	<ul style="list-style-type: none"> Plan national de développement des PFNL finalisé et validé 	DPT	Avril 2012	FC, BF
			Développer la production et la transformation des PFNL				

Programme d'intervention	Objectifs	Actions prioritaires	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Structure responsable	Echéance de réalisation	Source(s) de financement
		Développer la filière bois-énergie	La stratégie Bois-Energie pour l'Extrême-nord est développée	<ul style="list-style-type: none"> Unité d'appui stratégique et Comité régional pour le Bois-Energie fonctionnels 20 bassins de production (<i>communautaires et communaux</i>) identifiés et cartographiés 	DPT	Décembre 2012	ProPSE
			Le projet pilote de gestion du bois-énergie et de reboisement (PPGBER) dans les régions du Nord et de l'Extrême-Nord est mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Données chiffrées disponibles sur le potentiel et les besoins par localité Marchés ruraux de bois énergie organisés, alimentant les villes de Garoua et Maroua 	DF et DPT	Mai 2012	FC (ACDI)
			La valorisation des rebuts d'exploitation par transformation en charbon de bois est promue	<ul style="list-style-type: none"> Quantité de charbon de bois (kg) produit à partir des rebuts d'exploitation 	DPT	Décembre 2012	FC (ACDI)
			Les classements du Parc marin de Kribi et du PN de la Mefou sont finalisés et les populations indemnisées	<ul style="list-style-type: none"> Dossiers techniques complets de classement des 2 aires protégées transmis au PM 	DPT et DF	Décembre 2012	ProPSE
3. Aménagement et valorisation de la faune et des aires protégées	Augmenter la contribution du secteur faune au PIB de 3 à 5 milliards à l'horizon 2020	Créer, sécuriser et aménager les aires protégées	La création de nouveaux jardins zoologiques dans les chefs-lieux des régions est poursuivie	<ul style="list-style-type: none"> Dossier technique de classement du Zoo de Bertoua transmis au PM Avis au public pour les classements des zoos de Ngaoundéré et Ebolowa publiés 	DFAP	Novembre 2012	FSPF
			Les plans d'aménagement des PN de Boumba Bek et Nki sont finalisés	<ul style="list-style-type: none"> Dossiers techniques complets transmis au PM 	DFAP	Novembre 2012	FSPF

Programme d'intervention	Objectifs	Actions prioritaires	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Structure responsable	Echéance de réalisation	Source(s) de financement
			Le plan d'aménagement du PN de Waza est révisé	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins le draft de PA et le PV de l'atelier régional de validation disponibles 	DFAP	Octobre 2012	FSPF
			Le plan d'aménagement du PN de Lobéké, est révisé	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins le draft du plan d'aménagement et le PV de l'atelier régional de validation disponibles 	DFAP	Novembre 2012	FSPF/FAD/TNS (PACECo/TNS)
		Développer institutionnellement et financer durablement la gestion de la faune et des aires protégées	Un office chargé de la gestion de la faune et des aires protégées est créé	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de décret de création transmis au PM 	DFAP	Novembre 2012	FC
			Un mécanisme de financement durable pour la gestion de la faune et des aires protégées est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de décret instituant le mécanisme de financement durable transmis au PM 	DFAP	Octobre 2012	FC
			La gestion des aires protégées est améliorée à travers le renforcement des effectifs, l'acquisition des équipements de lutte anti-braconnage et des tenues pour les écogardes y opérant	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 100 personnels affectés dans les AP • Au moins 400 tenues complètes distribuées aux personnels des AP 	DFAP	Décembre 2012	BF
			L'amélioration des équipements est poursuivie dans les aires protégées à travers la réhabilitation du PN de Waza	<ul style="list-style-type: none"> • PN de Waza réhabilité avec au moins 50% des mares, miradors et pistes réaménagés 	DFAP	Octobre 2012	FC (KfW) BIP (PTE)
			La création des aires protégées transfrontalières avec le Nigeria et la Guinée équatoriale est poursuivie	<ul style="list-style-type: none"> • Draft de convention de coopération avec le Nigeria finalisé • Draft de convention de coopération avec la Guinée Equatoriale produit 	DFAP	Novembre 2012	FSPF
		Promouvoir la gestion participative et la valorisation de la faune et des aires protégées	L'implication des communes à la gestion des aires protégées en vue du développement de l'écotourisme est effective	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins trois (3) MOU signés pour la cogestion avec des communes riveraines d'aires protégées 	DFAP	Novembre 2012	FSPF

Programme d'intervention	Objectifs	Actions prioritaires	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Structure responsable	Echéance de réalisation	Source(s) de financement
4. Pilotage et administration de la politique du MINFOF	Accroître les capacités institutionnelles afin de faciliter la mise en œuvre des programmes techniques opérationnels	Conserver la biodiversité et engager les mesures d'accompagnement pour les grands projets structurants ayant un impact sur cette biodiversité	Les recommandations du Comité de patrimoine mondiaux de l'UNESCO sur la Réserve de biosphère du Dja sont mises en œuvre en collaboration avec les ministères partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Lettre transmise à l'UNESCO faisant le point sur les actions entreprises • Opérations coup-de-poing dans et autour de la RB du Dja organisées mensuellement 	Division de la coopération et de la programmation (DCP) et DFAP	Fin janvier 2012	FSPF
			Le processus d'extension du classement du PN de Deng Deng en rapport avec le projet Lom Pangar est poursuivi	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier technique bouclé et transmis aux services du PM 	DF et DFAP	Novembre 2012	FSPF
			Un accompagnement en matière de forêt et de faune est assuré sur les projets de Mekin et Memve'ele	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de suivi 	DF et DFAP	Novembre 2012	FSPF
			L'inscription du Tri National de la Sangha (TNS) comme patrimoine mondial est poursuivi en liaison avec le Congo et la RCA	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier d'inscription finalisé entre les 3 pays (Cameroun, Congo & RCA) 	DCP et DFAP	Novembre 2012	FSPF
			Le Manuel de procédures administratives des directions techniques et le Guide de l'utilisateur sont finalisés	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport final validé et disponible 	Direction des affaires générales (DAG)	Juin 2012	FC
			Le système de contrôle des présences par carte biométrique est mis en place	<ul style="list-style-type: none"> • Système de contrôle de présence fonctionnel et opérationnel 	DAG	Mars 2012	FC
			Un plan de formation triennal est élaboré	<ul style="list-style-type: none"> • Document élaboré et exploitable 	DAG	Juin 2012	FC
			En liaison avec le MINEPAT et le MINFI, le CDMT 2013-2015 est élaboré	<ul style="list-style-type: none"> • Draft du CDMT validé par le MINEPAT 	DAG et DCP	Juin 2012	FC
			La construction de huit (8)	<ul style="list-style-type: none"> • Huit (8) bâtiments 	DAG	Novembre 2012	BIP
			Renforcer la fonction financière et gérer les ressources matérielles des infrastructures de				

Programme d'intervention	Objectifs	Actions prioritaires	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Structure responsable	Echéance de réalisation	Source(s) de financement
		soutien	délégations régionales est poursuivie	entièrement construits			
			Les formations sur la gestion axée sur les résultats (GAR) sont étendues à l'ensemble des ressources humaines dans l'optique de la mise en œuvre du nouveau régime financier de l'Etat qui entre en vigueur en 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 100 personnels formés 	DAG	Jun 2012	FC
			La maîtrise de la consommation d'eau, d'électricité et du téléphone dans les services centraux et déconcentrés est poursuivie	<ul style="list-style-type: none"> • Document de statistique de consommation d'eau, d'électricité et de téléphone disponible par Région, indiquant la baisse des dites consommations 	DAG	Novembre 2012	BF
			L'étude sur l'archivage numérique au MINFOF est finalisée	<ul style="list-style-type: none"> • Local des archives aménagé 	SG / Service de la documentation et des archives (SDA)	Décembre 2012	FC
		Assurer la communication, la gestion documentaire, la mise à jour des TIC et la traduction	Le projet d'informatisation du courrier et des archives est mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestion des archives disponible 	SG / SDA	Jun 2012	FC
			Le programme d'actions et son rapport annuel de performance est élaboré	<ul style="list-style-type: none"> • Progiel acquis et fonctionnel 	SG / Sous direction de l'accueil, du courrier et de la relève	Avril 2012	FC
		Pilotage et Gouvernance du programme	Les audits des structures internes et externes sont effectués	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport annuel de performance du programme d'actions 	Inspection générale (IG)	Décembre 2012	BF
			La stratégie de lutte contre la corruption à travers la sensibilisation et les contrôles est mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de suivi 	IG	Juin et Décembre 2012	BF
			Les mauvaises pratiques liées aux petits titres sont identifiées	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de contrôles et des ateliers de sensibilisation • Baisse du nombre des dénonciations 	IG	Décembre 2012	FC
				<ul style="list-style-type: none"> • 2 rapports de mission et proposition d'un texte 	IG	Avril 2012	FC

Programme d'intervention	Objectifs	Actions prioritaires	Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Structure responsable	Echéance de réalisation	Source(s) de financement
				d'amélioration des pratiques			
			Les obstacles liés à la transformation plus poussée du bois sont identifiés	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de mission et proposition d'un appui technique 	IG	Juin 2012	BF
			Le projet de statut du Corps des forestiers est élaboré	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de décret transmis aux services du PM 	IG	Juin 2012	FC
		Partenariat et renforcement de la coopération nationale et internationale	La stratégie sous-sectorielle adaptée au Document de stratégies pour la croissance et l'emploi (DSCE) est finalisée	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie disponible et vulgarisée 	DCP	Décembre 2012	FC
			Au moins 2 projets à soumettre aux potentiels bailleurs de fonds (OIBT, BAD, CBFF, ...) sont élaborés	<ul style="list-style-type: none"> • 2 projets soumis 	DCP	Juin 2012	FC, BF
			Le fonctionnement du module PTF de DEPMI-Ordonnateur pour la capitalisation des contributions des partenaires est assuré	<ul style="list-style-type: none"> • Module PTF fonctionnel 	DCP	Déc.. 2012	FC, BF
			La participation du MINFOF aux rencontres statutaires de la COMIFAC et de l'OIBT est assurée	<ul style="list-style-type: none"> • Participation du MINFOF à au moins 1 rencontre statutaire de la COMIFAC et de l'OIBT 	DCP	Juin 2012	FC
			Les travaux de construction de l'immeuble de la COMIFAC sont relancés	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de visites de chantier 	DCP	Décembre 2012	BF
					DCP	Octobre 2012	BIP

Source : ([www.rights.audresources.org/documents/index.php ?pub ID=4815](http://www.rights.audresources.org/documents/index.php?pub ID=4815))