

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

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

REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

**MINISTRY OF PUBLIC SERVICE AND
ADMINISTRATIVE REFORM**

**PROJET DE COMMUNICATION DE MONSIEUR LE MINISTRE DE LA
FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE SUR LE
THEME :**



**L'EXPERIENCE DU CAMEROUN EN MATIERE DE GESTION
AXEE SUR LES RESULTATS**

TANGER, JANVIER 2013

INTRODUCTION

Mesdames et Messieurs les Ministres,
Monsieur le Directeur Général du CAFRAD,
Mesdames et Messieurs les experts,
Mesdames et messieurs les séminaristes,

Ma présentation porte sur « **L'expérience du Cameroun en matière de gestion axée sur les résultats** ».

Avant d'aborder les questions de fond, je voudrais relever au passage qu'au plan institutionnel, le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative œuvre de concert avec l'ensemble de l'Administration Publique Camerounaise à l'amélioration de la qualité du service public. Il dispose pour ce faire d'un Secrétariat Permanent à la Réforme Administrative. C'est ainsi, qu'en tant que conseil du gouvernement en matière d'organisation et de réforme administrative, il est au cœur de la plupart des initiatives prises depuis une vingtaine d'années dans le but de moderniser notre administration à travers, entre autres, l'amélioration du rapport coût-rendement dans les services publics et l'accélération du processus de traitement des dossiers administratifs. Cette position me permet aujourd'hui de vous présenter l'expérience du Cameroun en matière de gestion axée sur les résultats dans un contexte où le pays est engagé dans la réalisation de sa vision définie par son Président, à savoir un Cameroun émergent d'ici 2035.

De prime abord, il convient de préciser que les actions en cours dans l'administration publique camerounaise se situent essentiellement dans le cadre du programme national de gouvernance et de lutte contre la Corruption adopté le 29 juin 2000 et révisé le 29 novembre 2005. Ce programme est la résultante d'un diagnostic interne du fonctionnement de notre appareil administratif, lequel diagnostic a pu être élaboré à travers l'implication active de tous les acteurs sociaux. De ce point de vue, je puis affirmer que les réformes menées jusqu'à ce jour sont le fruit d'un diagnostic et d'une expertise interne.

Parler de l'expérience de mon pays en matière de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) revient d'abord à définir la GAR, devenu dans tout pays qui se projette dans la modernité, un choix stratégique. Ainsi, ma communication va s'appesantir sur :

- le contexte historique et principaux objectifs de la GAR ;
- le contenu des principales réformes menées pour améliorer la performance dans l'administration Publique Camerounaise ;
- les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre desdites réformes ;
- les enseignements à tirer de l'expérience camerounaise.

I. CONTEXTE HISTORIQUE ET PRINCIPAUX OBJECTIFS DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

De façon générale, la gestion axée sur les résultats peut être définie comme une démarche qui s'appuie sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants, de résultats et de mesures clairement définies. Elle permet ainsi d'avoir une vision claire des objectifs d'un projet et de savoir dans quelle mesure ces objectifs sont atteints.

L'amélioration de l'efficacité et du rendement des services publics est une préoccupation constante des pouvoirs publics au Cameroun au cours des trois dernières décennies. En 1983, le Président de la République a commis une mission (dite mission Zambo, du nom du Ministre qui la conduisait) chargée, entre autres, de recueillir les récriminations des Camerounais à l'encontre de leur Administration, ainsi que leurs suggestions pour en améliorer le rendement. Ayant ainsi pris le pouls de sa Nation, le Président de la République consignera par la suite, dans un ouvrage de philosophie et d'action politiques publié en 1986 et intitulé « Pour le libéralisme communautaire », sa vision de cette Administration-là qu'il souhaite « plus responsable, plus diligente, plus performante ».

Cependant, l'année suivante, en 1987, le pays va sombrer dans une grave crise économique qui amènera le gouvernement à signer avec les bailleurs de fonds des Programmes d'Ajustement Structurel qui visent à rétablir à moyen terme un taux de croissance positif, à améliorer les résultats mitigés obtenus à l'issue des premiers PAS et à engager les réformes de seconde génération.

Parmi ces réformes s'inscrit le Programme National de Gouvernance et de lutte contre la Corruption comportant cinq volets sectoriels : Décentralisation, Justice, Gestion Economique, Société Civile, Administration Publique. Ce programme a été élaboré selon une approche participative en deux étapes (diagnostic du secteur et mesures correctives/actions à mener et plan de mise en œuvre), la finalité étant d'améliorer le rendement d'une Administration dont les nombreuses faiblesses ont été préalablement identifiées.

Ce programme a été approuvé en juin 2000 par le Président de la République et sa mise en œuvre, qui a commencé dès lors, se poursuit encore de nos jours, sous la houlette du Premier Ministre, Chef du Gouvernement.

Le diagnostic posé par ledit programme s'articulait autour des trois principaux axes ci-après :

- la forte centralisation, l'organisation et l'action de l'Etat plaçaient la plupart des initiatives socio-politiques et économiques sous le régime juridique de l'autorisation ; ce qui ne favorisait pas l'épanouissement de l'approche participative dans la gestion des affaires publiques et la conduite des projets de développement ;
- des lourdeurs d'une administration connue pour être tatillonne et tracassière et la réputation d'une justice lente et peu scrupuleuse ne pouvaient que décourager les opérateurs économiques ; ce qui a fortement compromis le développement des investissements et, partant, la croissance ;
- la fraude, la corruption et les détournements de deniers publics relevés dans la gestion des ressources publiques et constamment décriés par les autorités ont fortement entamé les efforts de gestion des pouvoirs publics en matière de couverture infrastructurelle et de satisfaction de la demande sociale.

De façon générale, le bilan diagnostic établi a révélé une administration confrontée à une crise multiforme, notamment d'organisation, de légitimité d'efficacité et de ressources.

Pour remédier à cette situation et compte tenu de la difficulté de conduire simultanément l'ensemble des nombreuses actions préconisées par ce programme, les mesures à fort impact sur le rendement de l'Administration ont été identifiées pour constituer les projets à mettre prioritairement en œuvre. C'est ainsi que dix-huit activités ont été identifiées comme susceptibles de pallier les insuffisances relevées plus haut, à savoir :

- améliorer le fonctionnement de l'Etat ;
- améliorer le fonctionnement de l'Administration publique ;
- améliorer la coordination du travail gouvernemental ;
- promouvoir une politique de communication gouvernementale ;
- améliorer le cadre de gestion des programmes de réforme ;
- rendre la gestion des personnels de l'Etat plus flexible, diligente et transparente ;
- mettre en place un système de concertation ;
- réhabiliter les archives et le fichier individuel des agents publics ;
- informatiser la gestion des ressources humaines ;
- mettre en œuvre une réglementation adaptée et simplifiée ;
- mettre en œuvre un système de rémunération incitatif ;
- améliorer le système d'évaluation ;
- améliorer les procédures administratives de gestion des ressources humaines ;
- améliorer les capacités et le rendement des agents de l'Etat ;

- renforcer les capacités de l'Administration à concevoir, à formuler et à mettre en application les politiques et programmes ;
- instaurer une administration au service des usagers ;
- harmoniser les règles d'éthique et de déontologie professionnelle et assurer leur mise en application ;
- rendre le contrôle interne opérationnel.

Ces activités ont été regroupées autour de quatre (04) thèmes ci-après :

- organisation de l'Etat et organisation du travail gouvernemental ;
- cadre institutionnel et juridique de la gestion du personnel ;
- management des services et relations administration/administrés ;
- éthique professionnelle et contrôle interne.

Les réformes entreprises à cet effet poursuivent les principaux objectifs ci-après :

- créer un cadre institutionnel et juridique de gestion des personnels plus flexible, diligente et transparente ;
- améliorer le management des services et des relations administration/citoyen-usagers ;
- assurer le respect de la déontologie et de l'éthique professionnelles ;
- améliorer le fonctionnement des institutions de contrôle.

Les actions menées pour atteindre ces objectifs feront l'objet de la deuxième articulation de notre intervention.

II. CONTENU DES PRINCIPALES REFORMES DU SECTEUR PUBLIC

1. Une gestion optimale des ressources humaines à travers la réalisation des Plans d'Organisation et d'Effectifs.

Le but du POE d'un ministère est d'établir en fonction de ses missions une organisation rationnelle et sur cette base, la liste des postes de travail nécessaires, ainsi que leurs descriptions.

Le cadre organique qui en découle indique les activités usuelles à mener, le profil idéal pour occuper le poste (domaine de formation, niveau de qualification, l'expérience ou l'ancienneté requises, éventuellement les exigences complémentaires) et l'effectif approprié (postes d'appui).

Outil de gestion rationnelle des effectifs, le cadre organique est un précieux instrument de décision, qui permet d'améliorer le rendement des services en plaçant « The right man/woman at the right place ». A 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. A ce jour, au Cameroun, chaque département ministériel dispose d'un cadre organique.

Il permet par ailleurs la gestion prévisionnelle des personnels (recrutements, formations et promotions internes en fonction des départs à la retraite).

2. La modernisation de la gestion des ressources humaines à travers la « déconcentration »

La « déconcentration » consiste à transférer à chaque ministère une partie des compétences actuellement exercées par le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative en matière de gestion des carrières et par le Ministère des Finances en matière de traitement de la solde. Un décret portant régime de la déconcentration signé par le Chef de l'Etat le 9 mars 2012 encadre la mise en œuvre de ce projet.

La réforme relative à la déconcentration de la gestion des ressources humaines et de la solde repose sur deux principes clés arrêtés par le conseil de cabinet du 24 avril 2001 :

- le ministère utilisateur de l'agent public est aussi celui qui gère sa carrière ;
- le ministère utilisateur de l'agent public est également celui qui paie son salaire.

Des séminaires de vulgarisation de ladite politique de déconcentration ont été organisés à l'intention des secrétaires généraux des administrations ainsi que les responsables en charge de la gestion des ressources humaines dans les ministères en 2012. Ils visaient tous une meilleure compréhension et appropriation de cette réforme effective au niveau horizontal et engager en chantier au niveau vertical.

Avec la déconcentration, le Cameroun a modifié les paradigmes de gestion des personnels de l'Etat en introduisant une véritable approche de management des ressources humaines qui intègre au sein des services publics, une parfaite synergie :

- de l'administration du personnel;
- du développement des ressources humaines;
- de la gestion prévisionnelle des effectifs.

Il convient de retenir que la déconcentration vise, au plan comptable, une meilleure maîtrise des effectifs et de la masse salariale de l'Etat et, au plan humain et managérial, un meilleur service à l'utilisateur (qualité du service, plus grande célérité). Pour que l'agent public soit valorisé comme la principale ressource et non plus réduit à un simple numéro matricule anonyme, le vocabulaire de la déconcentration a remplacé le terme « personnels » par « ressources humaines ». Par ailleurs, un Service de l'Action Sociale a été créé dans chaque ministère pour humaniser les relations professionnelles tandis que le Service du Courrier s'est enrichi d'une nouvelle fonction : l'accueil et l'orientation des usagers.

3. L'élaboration des normes de rendement en vue de l'évaluation aux résultats

Jusqu'à présent, l'Administration camerounaise utilise un système de notation unanimement décrié, car tout le monde s'accorde à reconnaître que les notes attribuées sont, à la fois, subjectives et non significatives. A rendement égal, une personne peut avoir 12/20 et une autre 18/20. Au surplus, ce système a débouché sur un paradoxe : celui d'une Administration dont le rendement est jugé largement en-dessous de la moyenne mais dont les personnels ont toujours des notes largement au-dessus de la moyenne.

Pour pallier cette faiblesse, le Programme National de Gouvernance a préconisé la mise en place d'un système d'évaluation aux résultats.

Diverses actions sont nécessaires pour la mise en place d'un tel système. Ainsi du cadre juridique, qui doit être révisé. Ainsi des indicateurs de performance, des barèmes d'évaluation, des normes de rendement qui doivent être élaborées pour l'ensemble de l'Administration et, notamment, pour les emplois subalternes.

Cette élaboration des normes est au centre du Projet d'Introduction des Normes de Rendement dans l'Administration Camerounaise, en abrégé PINORAC, initié en 2008.

La philosophie du système d'évaluation basé sur le rendement postule que la mesure et la prise en compte du rendement réel des services et des individus sont sources d'objectivité et d'équité et constituent des facteurs d'émulation et d'amélioration des performances individuelles et collectives.

A travers le PINORAC, il est question d'aller au-delà de la définition des indicateurs de performance des seules structures pour fixer les standards de performance des agents, notamment ceux occupant des postes opérationnels à activités répétitives. Ce projet devrait permettre de définir, pour ce type de postes, les quantités à produire par jour, semaine ou mois. De sorte qu'au vu de

la production réalisée, l'agent et son supérieur hiérarchique sachent chacun à quelle note correspond cette performance.

4. L'élaboration des manuels de procédures administratives

L'absence généralisée de ces précieux instruments dans l'Administration camerounaise constitue une grande faiblesse. Il en résulte 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.) sont 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'est codifiée nulle part, se transmet par routine et s'applique plus ou moins convenablement selon que la mémoire de l'agent public est fidèle ou non. C'est la principale source du phénomène de rejet de dossiers, les divers paliers hiérarchiques de l'Administration n'ayant pas toujours le même référentiel.

A travers les manuels de procédures administratives (MPA), il est question que tout le monde ait le même référentiel, un support écrit permettant :

- aux agents publics d'améliorer leur rendement grâce à cet aide-mémoire qui leur rappelle les règles à appliquer ;
- aux usagers de connaître ces règles pour ne plus déposer que des dossiers complets et corrects et réduire ainsi 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 revendiquer si les règles édictées leur sont mal appliquées et leur causent préjudice.

5. Le DSCE (Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi)

Essentiellement orienté au départ vers la relance économique, ce document a, dans un second temps, intégré un volet « gouvernance » reprenant les mesures priorisées par le Programme National de Gouvernance, notamment le PINORAC. Cette évolution procède de la prise de conscience que l'amélioration du rendement de l'Administration est un facteur non négligeable dans la relance économique.

6. Le nouveau régime financier de l'Etat

Voté à la faveur d'une loi de décembre 2007 destinée à remplacer une ordonnance datant de 1962, le nouveau régime financier de l'Etat apporte un certain nombre d'innovations dont la principale est l'introduction d'une nouvelle philosophie de gestion caractérisée par le passage d'une logique de moyens axée sur la recherche de la régularité budgétaire à une logique de programmes tournée vers l'efficacité et la performance de l'action publique.

En effet, aux termes de cette nouvelle loi, les résultats sont fixés a priori dans le cadre des projets annuels de performance (PAP) soumis au Parlement par les responsables des programmes et évalués a posteriori dans le cadre des rapports annuels de performance (RAP) annexés à la loi de règlement. Il convient de relever que ce régime financier est entré en vigueur depuis janvier 2013.

7. Le PROMAGAR (Programme de Modernisation de l'Administration Camerounaise par l'Introduction de la Gestion Axée sur les Résultats)

Il vise à mettre en place dans l'Administration camerounaise un système de gestion fondée sur une nouvelle culture organisationnelle, plus soucieux d'efficacité et des résultats, offrant des services à la hauteur des attentes des usagers.

Piloté par les Services du Premier Ministre, sous la présidence du Secrétaire Général des Services du Premier Ministre, assisté du MINFOPRA, le PROMAGAR prévoit une phase pilote sur trois (3) dans neuf (9) administrations (dont le MINFOPRA) à travers les étapes suivantes :

- élaboration d'un diagnostic partagé du plan de gestion des performances organisationnelles ;
- élaboration d'un plan d'introduction de la GAR (gestion axée sur les résultats) et sa mise en œuvre dans les neuf (9) administrations pilotes (chacune étant dotée d'une Cellule GAR au niveau ministériel et de maillons GAR dans chaque Direction ou assimilée) ;
- évaluation du processus et définition d'un schéma de généralisation de l'expérience pilote.

A côté des dimensions spécifiques à chaque administration, les dimensions transversales du PROMAGAR concernent :

- le cadre de gestion, qui s'inspire des bonnes pratiques tirées de l'expérience et fixe les fondamentaux/piliers du programme (son socle) ;
- le plan pour le changement et l'amélioration, qui comporte six (6) composantes (développement des compétences clés, dialogue sur les politiques et les valeurs, systèmes d'information de gestion, IEC = Information-Education-Communication, problématique genre, communauté de pratiques et veille).

Le PROMAGAR se veut intégrateur et s'est employé à établir une relation avec la plupart des réformes qui lui étaient antérieures, à l'instar du PINORAC dont il a fait l'axe 2 (Gestion des Ressources Humaines) de sa composante 2 (dialogue sur les politiques et les valeurs).

L'optimisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans notre administration nous a permis de mettre l'accent sur :

- la qualité des services rendus au citoyen-client à travers de nombreux outils de simplification du travail à l'instar des manuels de procédures cités plus haut;
- l'utilisation optimale des ressources ;
- la transparence, l'imputabilité et la reddition des comptes à travers de nombreuses actions menées par les institutions de contrôle et de transparence.

III. PROBLEMES RENCONTRES DANS LA MISE EN ŒUVRE DES REFORMES SUR L'AMELIORATION DE L'EFFICACITE DE L'ADMINISTRATION

1. Au niveau du MINFOPRA

Les principales difficultés auxquelles nous sommes confrontés concernent la stratégie de financement des réformes et la réceptivité des bénéficiaires desdites réformes.

La stratégie de financement des réformes retenue jusqu'ici laisse à chaque administration la latitude d'inscrire (ou de ne pas inscrire) des crédits dans son budget pour la réalisation des réformes instruites par le Gouvernement. Or, dans un contexte de rareté des ressources budgétaires, la tendance consiste à inscrire prioritairement les projets ayant un rapport direct avec la raison d'être de chaque administration. Cette stratégie de budgétisation explique le bilan mitigé des mesures comme l'élaboration des MPA ou encore l'introduction effective du PINORAC sus-évoqué dans les différentes administrations.

A titre d'exemple, dans le cadre de l'extension de l'outil technique de la déconcentration qu'est le SIGIPES, nous sommes restés à quatre (4) ministères pilotes pendant cinq (5) ans.

Pourtant, il aura suffi, en 2007, d'une expérience de centralisation des crédits SIGIPES au MINFOPRA pour impulser une dynamique nouvelle à cette réforme qui est aussitôt passée de 04 sites depuis 2002 à six (06) fois plus, soit 25 sites en quelques mois.

Une performance de cette ampleur découlant d'un changement de stratégie de financement conforte l'idée de la création d'un Fonds d'Appui aux Réformes Administratives (FARA), car il est difficile d'envisager un accroissement substantiel du budget ordinaire du MINFOPRA. Les partenaires au développement pourraient ainsi appuyer financièrement, voire matériellement, les réformes, via le FARA.

2. Au niveau des administrations publiques en général

L'absence de performance a des causes et des origines multiples qui se combinent généralement de manière dommageable. Dans ce registre, on peut citer :

- l'absence ou l'insuffisance de ressources humaines qualifiées en raison du gel des recrutements dans la fonction publique pendant les années de crise économique (chercheurs, médecins et autres) ;
- la démotivation découlant de la disparité des statuts, des salaires ou d'une gestion arbitraire des promotions et affectations (absence de plans de carrière et non respect des cadres organiques) ;
- l'absence de planification des actions au niveau des structures comme au niveau de chaque poste de travail, faute d'avoir initié les personnels à cet indispensable exercice ;
- le système actuel d'évaluation, qui s'occupe peu de mesurer et de récompenser la performance, faute d'abord d'outils appropriés pour évaluer le rendement et faute d'une culture organisationnelle valorisant la production des résultats ; au contraire, des expressions du genre « le travail du blanc ne finit pas » ou encore « l'administration fait semblant de nous payer et nous faisons semblant de travailler pour elle » attestent d'une culture organisationnelle peu propice à la performance ;
- l'absence de sanctions punitives exemplaires contre l'indiscipline, l'inertie, l'inefficacité et tout ce qui va à l'encontre de la performance ;
- la faiblesse généralisée des systèmes d'information de gestion (documentation, archives, micro-ordinateurs, téléphone, intranet...) qui fait que l'information nécessaire pour travailler est rarement disponible à temps ;
- l'absence généralisée des MPA et des cadres organiques ;
- l'obsolescence des outils de production notamment les ordinateurs ;
- l'absence d'outils de mesure significative de la performance individuelle : jusqu'ici, dans le meilleur des cas, les indicateurs de performance sont définis pour le seul niveau stratégique, tout au plus au niveau de la coordination intermédiaire, presque jamais au niveau de chaque agent, pris individuellement. Les contrôles d'assiduité-punctualité, qui constituent déjà un atout là où ils sont systématisés, peuvent cependant déboucher sur des présences improductives dans les bureaux ;
- les difficultés de trésorerie, qui ne facilitent pas toujours la mobilisation à temps des ressources budgétaires nécessaires à la mise en œuvre des actions retenues dans les feuilles de route ;
- la difficulté de mettre en cohérence les différents programmes de réforme initiés çà et là par les diverses administrations.

IV. ENSEIGNEMENTS TIRES DE NOTRE EXPERIENCE

Nous fondant sur notre expérience dans la mise en œuvre des réformes pour une gestion axée sur les résultats, nous tirons comme principal enseignement que l'amélioration du rendement de l'Administration est un processus global qui fait intervenir chacun des sous-systèmes de cette organisation ou système. Ces sous-systèmes sont autant de facteurs pouvant influencer positivement ou négativement sur le rendement du système global ; il s'agit notamment des ressources, des activités, des résultats et des usagers.

1. S'agissant des ressources

Parmi les facteurs identifiés comme favorables au rendement, nous citerons :

- des ressources humaines, en quantité et en qualité suffisantes, compétentes, motivées et soucieuses de produire un bon rendement ;
- des ressources financières et matérielles, disponibles en tant que de besoin en qualité et en quantités suffisantes, ce qui malheureusement n'est très souvent pas le cas ;
- des ressources informationnelles de qualité et également disponibles en temps voulu ;
- des outils de travail appropriés (technologies utilisées, ...) ;
- le cadre physique de travail (local, ergonomie, éclairage, ...).

2. S'agissant des activités

Il faudrait agir avec méthode et organiser les activités de manière rationnelle, c'est-à-dire en prévoyant les trois phases essentielles que sont la planification, la mise en œuvre mais aussi et surtout l'évaluation à laquelle certains ne songent pas toujours.

La planification est fondamentale. Il faut se donner des boussoles pour savoir où l'on voudrait arriver et pour éviter la navigation à vue. Les outils les plus usités sont les plans quinquennaux, les stratégies sectorielles, les feuilles de route ou tout simplement les programmes d'actions annuels. A ce stade, il est important de définir en même temps des indicateurs de performance et le chronogramme de réalisation, sans oublier les ressources à mobiliser, les structures concernées, les partenaires à associer. Notre nouveau régime financier qui consacre la mise en place des programmes triennaux devrait nous aider dans ce sens.

La phase de mise en œuvre consiste généralement en activités opérationnelles, de coordination et de suivi, selon la fonction occupée dans

l'organisation. Il s'agit principalement de s'assurer que ce qui a été planifié se déroule selon le timing prévu et que les produits escomptés à chaque étape sont livrés à temps, en qualité et en quantité voulues. Cette phase s'accompagne de contrôles d'exécution.

La phase d'évaluation donne l'occasion de s'interroger sur l'atteinte ou non des résultats planifiés (efficacité), sur l'efficience (rapports objectifs atteints/coûts) de l'action menée autant que sur son utilité et son impact. Elle constitue une boucle de rétrocession qui ramène au point de départ pour évaluer la pertinence même des objectifs retenus.

3. S'agissant des résultats et des attentes des usagers

Une meilleure efficacité des réformes administratives suppose non seulement que les résultats sont atteints au moindre coût et dans les meilleurs délais mais aussi que ces résultats soient conformes aux attentes des usagers. Cela suppose donc qu'il ait été mis en place des mécanismes de concertation, mieux de consultation et de dialogue avec ces usagers pour savoir ce qu'ils souhaitent, ce qu'ils pensent des prestations qui leur sont offertes. Ce dialogue citoyen participe de la bonne gouvernance et est de nature à améliorer la performance de l'Administration.

La non prise en compte de cette préoccupation peut être illustrée par la construction de toilettes ultra modernes avec chasse d'eau dans une école rurale ou un dispensaire sans adduction d'eau !

V. LES PERSPECTIVES D'AVENIR

Dans le souci de s'arrimer aux défis qui découlent des mutations de l'environnement international, le gouvernement camerounais a opté, dans le cadre de la mise en œuvre des réformes contenues dans son Programme National de Gouvernance révisé, de mettre l'accent sur les réformes qui :

- consolident la fonction de dépositaire de l'intérêt général de l'Etat en faisant de ce dernier un facilitateur et un régulateur de l'activité économique et sociale (la réforme administrative, la réforme judiciaire, l'amélioration de la gestion économique et financière, le renforcement des capacités du Parlement, la décentralisation, la lutte contre la corruption) ;
- améliorent l'environnement des affaires, renforcent le partenariat entre le secteur public et le secteur privé ainsi que la gouvernance d'entreprise ;
- améliorent la participation des citoyens et de la société civile à la gestion des affaires publiques (renforcement des capacités de la société civile, défense et promotion des droits de l'Homme, amélioration du processus électoral, diffusion du droit).

Il ne retient en outre que les actions qui peuvent être effectivement réalisées à court terme.

S'agissant spécifiquement des actions du MINFOPRA, la priorité sera accordée à la poursuite de la modernisation de l'appareil de l'Etat à travers l'allègement et la rationalisation des structures, l'amélioration de la production des biens et services au niveau des administrations de proximité (services déconcentrés et Collectivités Territoriales Décentralisées).

La stratégie d'action déployée est fondée sur :

- l'établissement et la vulgarisation des principes généraux de création, d'organisation, de fonctionnement et de contrôle des services publics selon des normes standardisées ;
- la formalisation et la mise en œuvre au niveau des ministères de la méthodologie d'élaboration et d'exploitation des cadres organiques ;
- l'élaboration des normes de rendement et des critères d'évaluation pour les diverses catégories de postes de travail ;
- l'élaboration et la vulgarisation des manuels de procédures administratives ainsi que le développement de l'administration électronique (e-administration) ;
- la création d'un fonds d'appui à la réforme administrative pour encourager l'esprit créatif et l'innovation dans le travail administratif ainsi que l'arrimage de notre appareil administratif à la modernité ;
- le développement d'une culture fondée sur la recherche de la qualité et la promotion de l'excellence au sein de l'administration ;
- la finalisation de certaines grandes réformes en cours à l'instar de l'automatisation des avancements et l'amélioration de notre système de liquidation des droits.

Je vous remercie pour votre bienveillante attention.