

CAMEROUN

Stratégie d'Intégration de la Redevabilité dans la Planification du Développement

Décembre 2018

Table des matières

ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	3
CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET JUSTIFICATION	4
1.1 CONTEXTE SOCIOECONOMIQUE	4
1.2 BUT DE LA STRATEGIE	5
1.3 LOGIQUE POUR LE RENFORCEMENT DE LA REDEVABILITE ET DE LA PRISE DE DECISION FONDEE SUR LES FAITS DANS LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT	6
1.4 ORGANISATION DU DOCUMENT	6
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D’ELABORATION DE LA STRATEGIE D’INTEGRATION DE LA REDEVABILITE DANS LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT	8
2.1. ETUDES DE CAS	8
2.2. CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES.	9
CHAPITRE 3 : ANALYSE DE LA SITUATION	10
3.1. DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DU CADRE INSTITUTIONNEL ET D’ORGANISATION DE LA PLANIFICATION ET DE LA PRODUCTION STATISTIQUE AU CAMEROUN	10
3.1.1. <i>Supports juridiques de la planification du développement et de la statistique</i>	10
3.1.2. <i>Acteurs institutionnels de planification stratégique</i>	10
3.1.3. <i>Dispositif statistique pour la planification du développement</i>	12
3.1.4. <i>Etat de la redevabilité au Cameroun</i>	13
3.2. ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES ET MENACES DU SYSTEME DE PLANIFICATION ET DE LA PRODUCTION STATISTIQUE DU CAMEROUN	14
3.3. DEFIS ET ENJEUX	17
CHAPITRE 4 : ORIENTATIONS STRATEGIQUES	19
4.1. VISION ET OBJECTIF GENERAL DE LA STRATEGIE	19
4.1.1. <i>Vision</i>	19
4.1.2. <i>Fondements de la vision</i>	19
4.1.3. <i>Principes</i>	19
4.1.4. <i>Champs d’action</i>	20
4.1.5. <i>Objectifs de la stratégie</i>	21
4.2. AXES ET OBJECTIFS STRATEGIQUES	21
4.2.1. <i>Renforcement du cadre juridique de la planification du développement et de la redevabilité pour un développement durable</i>	22
4.2.2. <i>Amélioration des capacités de production statistique pour soutenir le processus de la redevabilité</i>	23
4.2.3. <i>Suivi-évaluation de la stratégie</i>	23
CHAPITRE 5 : CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET SUIVI EVALUATION DE LA STRATEGIE	25
5.1. CADRE INSTITUTIONNEL	25
5.2. SUIVI-EVALUATION DE LA STRATEGIE.....	26
5.3. FINANCEMENT DE LA STRATEGIE.....	27
5.4. CONDITIONS DE REUSSITE	27

CHAPITRE 6. CONCLUSION.....	28
ANNEXE 1 : TABLEAU SYNOPTIQUE DU CADRE STRATEGIQUE DE LA SIRPD	29
ANNEXE 2. CONCEPTS DE BASE UTILISES DANS LA STRATEGIE.....	30
A.2.1. GOUVERNANCE	30
A.2.2. GESTION AXEE SUR LES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT.....	30
A.2.3. <i>REDEVABILITE</i> /RESPONSABILITE.....	30
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	31

ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BUCREP	Bureau central des recensements et des études de population
CAMERCAP-PARC	<i>Cameroon Policy Analysis and Research Center</i> / Centre d'analyse et de recherche sur les politiques économiques et sociales du Cameroun
CBMT	Cadre budgétaire à moyen terme
CDMT	Cadres de dépenses à moyen terme
CEA	Commission économique des Nations unies pour l'Afrique
CIEP	Comité interministériel d'examen des programmes
CNS	Conseil national de la statistique
CSPP	Cadre stratégique de performance des programmes
CUA	Commission de l'Union africaine
CUGP	Cadre unique de gestion de performances pour le développement
DATZF	Direction de l'aménagement du territoire et des zones frontalières
DGCIR	Direction de la coopération et de l'intégration régionale
DGEPIP	Direction générale de l'économie et de la programmation des investissements publics
DGINS	Direction générale de l'INS
DGPAT	Direction générale de la planification et de l'aménagement du territoire
DIADR	Direction des infrastructures et d'appui au développement régional et local
DSCE	Document de stratégie pour la croissance et l'emploi
DPPS	Division de la prospective et de la planification stratégique
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités, menaces
FMI	Fonds monétaire international
GRD	Gestion axée sur les résultats de développement
INS	Institut national de la statistique
MAPS	<i>Marrakesh Action Plan for Statistics</i> / Plan d'action de Marrakech pour le développement de la statistique
MINEPAT	Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
PAP	Programme d'action prioritaire
PFSO	Principes fondamentaux de la statistique officielle
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PPA	Projet d'action prioritaire
PROBMIS	<i>Programme Budget Management Information System</i>
RAP	Rapport annuel de performance
SNDS	Stratégie nationale de développement de la statistique
SNIS	Système national de l'information statistique
SRREP	Stratégie de renforcement de la responsabilité et de l'élaboration de politiques basées sur les faits pertinents fondés sur des résultats
TDR	Termes de référence

CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Contexte socioéconomique

Depuis l'époque coloniale, la planification du développement est une constante au Cameroun. Elle a évolué conformément à son histoire. De 1947 à 1959, la planification était décennale avant de devenir quinquennale de 1960, année de l'indépendance, à 1987. Jusqu'à cette date, elle était essentiellement verticale et répondait au seul besoin de surveiller les grands équilibres macroéconomiques. La crise économique qui a frappé le Cameroun au cours des années 80 a amené ce pays, avec l'appui de ses partenaires au développement, à entrer dans un autre cycle de planification dite stratégique où la gestion par les résultats devait permettre de mieux observer, suivre et évaluer les changements de développement, notamment ceux des conditions de vie des populations éprouvées par la mise en œuvre des plans d'ajustement structurel.

Concomitamment à ce changement, le Cameroun adoptait de plain-pied au début des années 90 les principes démocratiques qui appellent plus de transparence et de participation à la gestion du développement par l'ensemble des acteurs. Ce mouvement, amplifié par des courants développés dans les Forums de haut niveau (Monterrey, Rome, Paris, Marrakech, Accra, Busan...), a complètement modifié le paradigme d'assistance dans les pays en développement comme le Cameroun. Ces conférences internationales sur le développement sont singulièrement revenues sur l'accroissement de l'efficacité de l'aide, la mise en place d'indicateurs, de calendriers et d'objectifs-cibles de suivi, le contrôle et l'évaluation des progrès dans la mise en œuvre des politiques, la mise en place des systèmes d'évaluation solides, le développement et le renforcement des capacités de développement propres à chaque Etat, et le renforcement de l'appropriation du processus de planification stratégique par les pays. Ainsi, les politiques de développement ne visent pas seulement à vérifier et à consolider les grands équilibres macroéconomiques, elles sont surtout initiées pour assurer le bien-être des populations dans leur grande majorité.

L'intervention de la communauté internationale dans le financement du développement et les recommandations des Forums de haut niveau sur la gestion de l'aide et la redevabilité ont conduit cette même communauté à proposer des mesures d'accompagnement aux systèmes statistiques des pays pour rendre leurs productions statistiques encore plus pertinentes pour servir à la mesure des progrès. Le Cameroun participe activement à toutes ces initiatives statistiques. C'est dans ce contexte que le gouvernement a engagé, au cours des années 2000, des réformes institutionnelles du système statistique pour favoriser une production de qualité afin de répondre à une demande statistique exigeante et de plus en plus forte.

L'adoption des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en septembre 2000 a ouvert de nouvelles perspectives à la planification du développement et donné un rôle encore plus important à la statistique comme outil de suivi évaluation des politiques. Ce rôle dans la mise en œuvre des OMD est clairement spécifié dans la Déclaration du millénaire sur le développement

signée en septembre 2000 par les chefs d'Etat et de gouvernement qui « *identifie un ensemble spécifique d'objectifs et attribue à tous les pays la responsabilité de surveiller les progrès et d'en rendre compte. Ce nouveau processus place les preuves au centre des efforts mondiaux visant à réduire la pauvreté et à promouvoir le développement économique et social. Il représente une opportunité majeure et un défi pour la communauté statistique internationale* ». La relation étroite entre la statistique et la planification est définitivement consacrée dans le Plan d'action de Marrakech pour la statistique (MAPS) auquel le Cameroun a adhéré. Suivant l'une des recommandations de ce plan, le Cameroun élabore depuis lors des stratégies nationales de développement de la statistique (SNDS) conformément au contenu donné à ce concept par la communauté internationale.

L'avènement du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Agenda 2030 de l'Union africaine ouvre de nouvelles portes à la planification du développement et parallèlement il rend la production statistique capitale pour renseigner les cibles des objectifs de ces programmes. Dans son rapport intitulé « *Rapport de la situation de référence des indicateurs des Objectifs du développement durable au Cameroun. 2016¹* », le Cameroun affirme avoir capitalisé les bonnes pratiques de ses travaux sur les OMD, notamment l'élaboration des différentes stratégies sectorielles pour l'opérationnalisation du Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE). Il y affirme aussi que le programme économique du pays sera ajusté pour tenir compte des Objectifs de développement durable (ODD).

But de la stratégie

Le but de la stratégie d'Intégration de la redevabilité dans la planification du développement (SIRPD) est de contribuer à l'émergence d'institutions nationales de planification et de statistique fortes pour améliorer la prise de décision fondées sur les faits. En effet, l'intégration des cadres de responsabilisation/redevabilité dans le processus de planification du développement complète l'approche systématique utilisée en planification du développement pour prendre en compte et satisfaire les besoins économiques et sociaux, ainsi que les aspirations des citoyens du pays, au moyen d'une enveloppe budgétaire souvent limitée. Cela s'entend car les responsables chargés de gérer l'enveloppe budgétaire limitée seront tenus de rendre compte des résultats obtenus après avoir utilisé les ressources financières mobilisées. En plus de la reddition des comptes, ils sont aussi tenus de faire le point des leçons apprises afin de favoriser la conception et l'élaboration de nouvelles interventions.

Tout ceci doit être soutenu par la collecte, la compilation et la diffusion des statistiques de qualité irréprochable pour éclairer et appuyer la planification du développement, d'une part, et soutenir l'intégration des cadres de responsabilisation et la prise de décisions fondées sur les faits dans le processus de planification, d'autres part. Le pays a besoin de bâtir un système statistique solides qui servira de plateforme pour l'identification réaliste des indicateurs nationaux de développement nécessaires à l'orientation des efforts de développement social et économique.

¹ Rapport réalisé par l'INS avec l'appui du CAMERCAP-PARC et du PNUD et publié en octobre 2017.

Logique pour le renforcement de la redevabilité et de la prise de décision fondée sur les faits dans la planification du développement

Au lendemain du lancement du Programme 2030 et à l'aune de la réalisation de la Vision 2035, le *Projet de renforcement des capacités des gouvernements africains pour intégrer la redevabilité dans la planification du développement* est une véritable opportunité pour le Cameroun de **mettre en place des conditions spécifiques pour faciliter le dialogue** entre les acteurs de développement en leur proposant des informations sur la gestion des politiques, programmes et projets de développement et en rendant compte de leur impact sur les bénéficiaires.

La planification stratégique est importante pour la mise en œuvre des politiques de développement et l'établissement de rapports de suivi évaluation à tous les niveaux pour **partager simultanément l'information à tous les niveaux et faciliter le dialogue politique** entre les pouvoirs publics et les partenaires au développement, toutes choses qui concourent à la préservation et à la consolidation de la vie démocratique et à la bonne gouvernance, gages d'un développement harmonieux.

Il est aussi important de rechercher et de renforcer les outils qui permettront de favoriser et de maintenir un état de confiance entre les acteurs du développement et les populations-cibles **en créant des espaces de concertation pour analyser et échanger sur les indicateurs de développement** élaborés avec l'apport de tous afin de renforcer la prise en compte des besoins des bénéficiaires. Il s'agit particulièrement : (i) de produire et de diffuser une information permettant de contribuer plus efficacement la prise de décisions fondées sur des faits ; (ii) d'animer un dialogue permanent sur les indicateurs de performance des politiques de développement et d'accroître la responsabilisation des différents acteurs d'exécution des politiques.

Organisation du document

Le présent document comporte les chapitres suivants :

- (i) La méthodologie suivie pour élaborer la stratégie. Ce chapitre rappelle succinctement quelques éléments conceptuels mis à contribution pour donner corps à la stratégie. Il décrit succinctement les étapes qui ont précédé l'élaboration de ce document.
- (ii) L'analyse de la situation. C'est le chapitre qui résume les constats relevés lors des études de cas préalables réalisées sur les systèmes de planification et statistique camerounais ainsi qu'il présente une brève analyse de leurs forces et faiblesses, les opportunités qui s'offrent à eux et les menaces auxquelles ils font face. Enfin, il reprend quelques recommandations importantes formulées par ces études.
- (iii) L'orientation stratégique de 'intégration de la redevabilité dans la planification du développement. Ce chapitre développe les différentes articulations de la stratégie (vision, axes, objectifs stratégiques, résultats attendus, activités).
- (iv) Le mécanisme de mise en œuvre et suivi évaluation de la stratégie. Ce chapitre vise à dégager brièvement les rôles et responsabilité des acteurs intéressés par la stratégie, de

proposer des indications sur un dispositif de suivi évaluation en tant que composante intégrante de la stratégie et de donner une évaluation du financement des activités identifiées.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE D'ELABORATION DE LA STRATEGIE D'INTEGRATION DE LA REDEVABILITE DANS LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT

L'approche adoptée pour l'élaboration de la Stratégie d'Intégration de la redevabilité dans la planification du développement (SIRPD) est celle habituellement suivie dans ce genre d'exercice, c'est-à-dire celle qui privilégie les outils de la planification stratégique, processus de développement d'un ensemble d'actions coordonnées pour assurer la gestion axée sur les résultats de développement. Ainsi, deux grandes étapes ont marqué le processus d'élaboration de la stratégie : les études de cas et la consultation des parties prenantes à travers la validation des études de cas. Les études de cas ont été réalisés par deux experts nationaux : un en statistique et un en planification.

2.1. Etudes de cas

Le but visé en organisant ces études de cas est de faire l'états des lieux de chaque système (planification et statistique) afin de ressortir les forces et les faiblesses sans oublier les opportunités et les menaces.

De façon spécifique, pour le système statistique national, l'étude de cas a mis l'accent sur l'évaluation de la capacité de collecte, compilation, production et utilisation des données nécessaires à la planification du développement. Ce qui a permis de mesurer les chances du Cameroun d'intégrer des cadres de responsabilisation/redevabilité dans la planification du développement. Les données collectées auprès des différentes structures du système statistique national a permis de faire un état des lieux complet sur les points ci-après :

- Système National de Statistique du Cameroun & redevabilité ;
- Caractéristiques du système national de statistique : Présentation du système national de statistique (SNS) ;
- Performances de l'INS en matière de production statistique ;
- Analyse de la capacité du SNS à accompagner la mise en œuvre de la redevabilité.

Après analyse des constats effectués, des recommandations ont été faites pour permettre au SSN de jouer correctement son rôle dans le futur mécanisme de redevabilité.

Quant au système national de planification, l'étude de cas a permis de (i) mettre l'accent sur le chemin parcouru en planification du développement, (ii) apprécier le niveau de prise en compte de la redevabilité dans le processus de planification, (iii) constater les insuffisances et les atouts d'un tel système avant de faire quelques recommandations.

La collecte des données a été faite de façon à faire les analyses suivantes :

- Diagnostic du processus de planification du développement ;
- Redevabilité et développement économique durable ;
- Production statistique et planification du développement ;

- Analyse de l'expérience du Cameroun en matière de redevabilité.

Après analyse des constats effectués, des recommandations ont été faites pour permettre au système national de planification de faire une planification du développement du Cameroun basée sur les preuves incluant un mécanisme de redevabilité performant.

2.2. Consultation des parties prenantes.

Les deux documents ont servi de base à une consultation des parties prenantes les 5 et 6 novembre 2018 à Yaoundé. Elle a été organisée par la Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (DGPAT) et l'Institut National de la Statistique (INS), avec le soutien financier de la CEA à travers le projet « Intégration de la redevabilité dans la planification du développement en Afrique ». Cet atelier a connu la participation d'une soixantaine de parties prenantes, notamment des Directeurs techniques des ministères, des représentants des Organisations de la Société Civile et du secteur privé, des directions techniques du Ministère de l'Economie, du Plan et de l'Aménagement du Territoire et des représentants des agences du Système des Nations Unies présentes au Cameroun. Les principaux points sur lesquels elles ont été consultées sont :

- Diagnostic stratégique de la question de redevabilité et de la performance de l'action publique
- Esquisse de la vision en matière de redevabilité
- Enjeux déterminants pour la transformation structurelle de l'économie
- Recommandations en termes de coordination et de suivi-évaluation du cadre stratégique
- Validation des deux rapports.

Les participants à cet atelier ont été réparties dans trois groupe de travail et les propositions effectuées ont permis de :

- améliorer le diagnostic des études de cas ;
- faire ressortir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de chacun des deux systèmes étudiés, à savoir le système national de planification du développement et le système statistique national ;
- améliorer les recommandations sur la base du diagnostic amélioré ;
- proposer un dispositif institutionnel, d'orientation, de coordination, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la redevabilité ;
- valider les deux études de cas.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DE LA SITUATION

Ce chapitre fait une présentation synthétique des études de cas relatives à la statistique et à la planification, un état de la redevabilité au Cameroun ; résume les forces, faiblesses, opportunités et menaces en matière de planification du développement axée sur les données fiables, et déduit les enjeux et les défis pour la responsabilisation et la redevabilité.

3.1. Diagnostic stratégique du cadre institutionnel et d'organisation de la planification et de la production statistique au Cameroun

Deux études préalables ont été réalisées pour poser le diagnostic de l'organisation de la planification au Cameroun et sur la capacité de son système statistique à contribuer à la mise en place des conditions de mesure de la redevabilité. Cette section revient brièvement sur (i) le support institutionnel des activités de planification au Cameroun, (ii) l'état de la redevabilité, (iii) les forces et faiblesses des systèmes de planification et statistique, les opportunités qui leur sont offertes et les menaces qui les guettent, (iv) les leçons tirées et les pistes d'orientation des actions à mener pour le renforcement de la fonction de redevabilité au Cameroun.

3.1.1. Supports juridiques de la planification du développement et de la statistique

Dans l'organisation du travail gouvernemental, les activités statistiques et de planification du développement relèvent du Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT).

Il existe une multitude d'acteurs institutionnels de planification du développement agissant à divers niveaux. Au regard des interventions des uns et des autres, le constat qui se dégage est que le rôle de pilote en matière de planification et de suivi de la redevabilité des résultats de développement, bien que confié par les textes réglementaires à la Direction générale de la planification et de l'aménagement du territoire (DGPAT) du MINEPAT, est partagé de différentes manières avec d'autres structures internes du MINEPAT ou qui lui sont externes, notamment le Ministère de finances.

3.1.2. Acteurs institutionnels de planification stratégique

Depuis 2000, le MINEPAT assure la conduite de la planification stratégique du développement (décret n° 2008/220/PR du 4 juillet 2008) au plan national. Pour mener cette mission à bien, ce département ministériel comprend une *Direction générale de la planification et de l'aménagement du territoire*, pilote opérationnel de la planification du développement. Elle concentre les quatre dimensions de la planification (temporelle, humaine, spatiale et locale) et permet au MINEPAT d'asseoir un véritable leadership dans la conduite des interventions de développement. La DGPAT compte quatre démembrements :

(i) *La Division de la prospective et de la planification stratégique (DPPS)*. Elle a des attributions de définition, d'élaboration et de suivi évaluation du cadre global de planification stratégique. Elle

assure donc le pilotage de l'élaboration et le suivi de l'exécution de la Vision de long terme, des stratégies nationales, des stratégies sectorielles de développement ainsi que des cadres de performance des différentes administrations. Elle est responsable de l'élaboration du Cadre budgétaire à moyen terme (CBMT), outil de cadrage macroéconomique des ressources et des allocations sectorielles des dépenses de l'Etat.

(ii) *La Division des analyses démographiques et des migrations*. Elle apporte sa contribution dans le cadre de la planification du développement des ressources humaines, de l'élaboration et du suivi de la mise en œuvre de la politique nationale de population et des stratégies de développement du secteur social. Elle veille à l'intégration des variables démographiques et du genre dans les politiques, programmes et projets de développement.

(iii) *La Direction de l'aménagement du territoire et de la mise en valeur des zones frontalières (DATZF)*. Elle a la charge de la politique et des études d'aménagement du territoire, du schéma national et des schémas régionaux d'aménagement du territoire.

(iv) *La Direction des infrastructures et d'appui au développement régional et local (DIADR)*. Elle accompagne le processus de décentralisation dans ses volets renforcement des capacités des acteurs locaux de développement : élaboration des outils et méthodes de planification locale et appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies de développement local et des contrats-plans.

L'organisation institutionnelle des activités de planification du développement est disposée dans le décret n° 2008/220 du 4 avril 2008 organisant le MINEPAT ; elle est complétée par les textes organisant les autres départements ministériels en ce qui concerne la planification sectorielle. Cette organisation est résumée ci-après.

Le MINEPAT, à travers la DGPAT, notamment la DPPS, (i) élabore le cadre global de planification stratégique de développement. Celui-ci comprend les outils méthodologiques, les stratégies de développement de long terme, les stratégies de développement de moyen terme et les stratégies sectorielles/thématiques ; (ii) accompagne les ministères sectoriels et organismes spécialisés dans l'élaboration de leurs Cadres stratégiques de performance des programmes (CSPP).

La Direction générale de l'économie et de la programmation des investissements publics (DGEPIP) du MINEPAT (i) élabore le cadre global de planification opérationnelle à travers la programmation des interventions stratégiques de développement sur le moyen terme ; (ii) évalue le cadre des résultats de développement des administrations et la pertinence de la programmation d'ensemble ; (iii) suit et évalue la réalisation physico-financière du budget d'investissement public. En outre, la DGEPIP examine la planification des interventions de développement exécutées avec le concours financier et technique des partenaires au développement sous forme d'appui projet, en vue des allocations des fonds de contrepartie y afférents. Ces interventions sont des composantes du cadre global de planification qui échappent à la DGPAT.

La Direction générale de la coopération et de l'intégration régionale (DGCIR) du MINEPAT intervient dans la planification de la recherche et de la mobilisation des financements extérieurs des projets de développement.

Le Ministère de finances intervient dans le processus de planification à travers sa Direction générale du budget qui (i) pilote l'examen de la pertinence et de la cohérence des programmes de développement soumis au financement public par l'intermédiaire du Comité interministériel d'examen des programmes (CIEP), organe regroupant les secrétaires généraux des départements ministériels et d'autres organismes publics ; (ii) administre tous les modules de l'application PROBMIS de gestion budgétaire ; (iii) supervise l'élaboration des Rapports annuels de performance (RAP) des administrations publiques traitant de la performance à la fois budgétaire et physique. Mais les RAP ne renseignent pas sur la performance en termes de résultats de développement sur les périodes sous revues.

Dans l'organigramme du dispositif de planification du développement, les Divisions/Cellules en charge des études, de la planification et/ou des statistiques des autres départements constituent des articulations importantes. Ces administrations élaborent et mettent en œuvre leurs cadres stratégiques de planification propres : les Programmes d'action prioritaires (PAP) devenus Cadre Stratégique de performance des programmes (CSPP), les Cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) et les Projets de performance administratifs (PPA).

3.1.3. Dispositif statistique pour la planification du développement

L'activité statistique au Cameroun est régie par la loi n° 91/023 du 16 décembre 1991 relative aux recensements et enquêtes statistiques. Cette loi est complétée par le décret d'application n° 93/407/PM du 7 mai 1993. L'organisation de la production s'inspire d'un ensemble de dispositions internationales méthodologiques et d'éthique auxquelles le Cameroun a souscrit, notamment les Principes fondamentaux de la statistique officielle (PFSO), la Charte africaine de la statistique, le Système général de diffusion des données du FMI, le Plan d'action mondial du Cap pour les données de développement durable, etc.

L'appareil statistique national est fortement décentralisé. Il regroupe l'ensemble des producteurs : deux (2) établissements publics dont les activités sont entièrement consacrées à la production des données statistiques et démographiques (INS et BUCREP) et quarante-huit (48) services statistiques sectoriels. Le caractère très décentralisé du Système national de l'information statistique (SNIS) appelle une forte coordination tant au plan administratif que technique. Celle-ci est assurée par le Conseil national de la statistique (CNS) présidé par le MINEPAT, ministre chargé des activités statistiques. Le CNS oriente, coordonne, supervise et contrôle l'activité statistique au niveau national. Il est composé de représentants du Parlement, du Conseil économique et social, des administrations et institutions publiques disposant d'un service statistique, des universités d'Etat, des chambres consulaires, des groupements patronaux et des écoles de formations statistique et démographique basées à Yaoundé. Des contacts permanents sont entretenus entre l'INS et chacun des services statistiques sectoriels, l'INS apportant son expertise pour l'accomplissement de certaines activités sectorielles et les services sectoriels

fournissant des données à l'INS pour les besoins de synthèses économiques et sociales. Bien qu'occupant une position centrale au sein du SNIS, en qualité de Secrétariat technique du CNS, l'INS n'exerce pas une réelle tutelle technique sur les services statistiques sectoriels. Ses rapports avec ces services revêtent l'aspect consultatif chacun d'eux étant placé sous une tutelle administrative et politique bien définie. De par ses attributions, de son rôle de coordinateur de la coopération statistique internationale au plan technique et de son leadership au sein du SNIS, l'INS est le responsable de la qualité de la coordination technique et de la qualité des données statistiques produites par le SNIS et mises à la disposition des utilisateurs.

Le SNIS dispose d'outils de coordination et de normalisation statistique tant au plan institutionnel (loi statistique et son décret d'application, décrets instituant des opérations statistiques, PFSO, Charte africaine de la statistique, autres recommandations internationales, etc.) que méthodologique (SNDS et plans nationaux de production statistique, manuels méthodologiques sur les définitions et concepts, classifications et nomenclatures, répertoires divers, bases de sondage, etc.). La SNDS constitue le cadre de normalisation de la production statistique et le dispositif statistique de suivi évaluation des stratégies de développement.

3.1.4. Etat de la redevabilité au Cameroun

La responsabilisation en matière de résultats de développement a toujours été formellement organisée au Cameroun, modulée en fonction des approches de développement adoptées. Les dispositifs et mécanismes de suivi évaluation des résultats planifiés de développement obéissent pour la plupart à une structuration parfaitement alignée sur la logique d'organisation ayant prévalu lors de leur définition : les entités responsables de l'élaboration des stratégies de développement étant en général celles qui sont en charge du suivi évaluation de leur exécution. Cependant, cette organisation de la fonction suivi évaluation se révèle peu visible, peu pertinente et inadaptée pour informer les décideurs, les partenaires et les bénéficiaires des effets réels des politiques, programmes et projets de développement.

Des des rapports annuels de performance (RAP) sont régulièrement rédigés, mais ils répondent plus à une logique administrative et non comme des outils pour améliorer la bonne gouvernance. Il n'existe pas d'outils et méthodes formellement développés pour rendre la responsabilisation plus lisible. La communication sur les résultats de développement est limitée à quelques initiés, les bénéficiaires étant souvent oubliés.

S'agissant du système statistique national appelé à contribuer à l'alimentation du dispositif de la redevabilité en données statistiques de qualité, celui-ci n'est pas réellement interconnecté au système de planification. L'approche offre des données continue de prédominer la production statistique. Celle-ci est organisée dans le cadre des SNDS que le Cameroun élabore et approuve depuis 2009. Les résultats obtenus des travaux statistiques sont globalement utilisés pour évaluer la situation socioéconomique à divers niveaux et moments. La qualité des données est une préoccupation des autorités statistiques. La mise en place du Cadre national d'assurance qualité et de l'Indice national de développement de la statistique, dispositif en cours d'élaboration,

témoigne de la capacité, à tout le moins de la volonté, de l'INS à progresser vers l'amélioration du cadre général de production des données statistiques.

Bien qu'intéressant l'ensemble des acteurs, le contenu des SNDS ne reflète que partiellement le souci d'apporter une contribution à l'exercice de redevabilité, faute d'échanges suivis sur cette question par les acteurs au moment d'élaboration des SNDS. En considérant la SNDS 2015-2020 comme dispositif de suivi évaluation de la Stratégie pour la croissance et l'emploi 2010-2020, le gouvernement a pris un engagement formel à promouvoir la culture des résultats dans sa gestion.

3.2. Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces du système de planification et de la production statistique du Cameroun

Au Cameroun, la planification du développement et la coordination des activités statistiques relèvent du MINEPAT. Cette proximité qui permet d'intégrer ces deux domaines indissociables n'est pas une réalité palpable. A cause de l'absence d'une interconnexion opérationnelle de ces domaines, le système statistique national produit des données dont l'utilité n'est parfois perceptible qu'a posteriori de leur production alors qu'elles auraient dû être demandées explicitement et préalablement par les utilisateurs. L'absence d'un dispositif de coordination ou de concertation dédié à de tels échanges justifie sans doute cette situation.

Sur le plan institutionnel, l'organisation du système de planification du développement est bien charpentée (Cf. 1.2.1 ci-dessus) et dotée de ressources humaines compétentes. Le Cameroun dispose aussi d'un système de production de données statistiques robuste permettant de renseigner les indicateurs de rendement des politiques, programmes et projets de développement. L'expérience accumulée par les administrations des deux systèmes permet de constituer une masse critique de capacités permettant de réaliser régulièrement l'exercice de rendre compte et d'analyse de l'impact des politiques de développement sur les populations-cibles.

Cependant, l'observation faite sur l'intégration des préoccupations de la planification camerounaise dans les SNDS ou inversement sur la demande de données des planificateurs auprès du SNIS laissent apparaître une faible collaboration entre les services de la planification et l'INS. Il n'existe pas de cadre de dialogue formellement établi. L'existence d'un tel espace aurait permis d'asseoir un suivi évaluation mieux ciblé et structuré sur les performances de développement.

Les pouvoirs publics doivent continuer à donner la priorité à l'organisation de l'exercice de rendre compte. La prise de conscience du bénéfice que le gouvernement et l'ensemble du pays peuvent tirer de la pratique de la redevabilité doit être renforcée et partagée entre les différents acteurs grâce un plaidoyer soutenu sur la question.

L'adhésion du Cameroun au Programme de développement à l'horizon 2030 constitue une nouvelle opportunité pour améliorer son dispositif de planification. Se référant en particulier au chapitre "Suivi et examen", le Programme 2030 insiste sur la mise en place d'un dispositif de suivi systématique de sa mise en œuvre. Ce cadre sera « *solide, volontaire, efficace, participatif, transparent et intégré* [pour apporter] *une contribution essentielle à la mise en œuvre et [pour aider] les pays à progresser au maximum et suivre les progrès accomplis dans l'exécution du*

Programme pour faire en sorte que nul ne reste à la traîne ». Les processus de suivi et d'examen « nécessiteront un appui accru au renforcement des capacités des pays en développement, en vue notamment d'étoffer les systèmes de collecte de données et les programmes d'évaluation nationaux dans les pays d'Afrique, ... ». La communauté internationale s'est engagée à « renforcer les capacités des bureaux de statistique et à améliorer les systèmes de collecte de données nationaux pour garantir l'accès à des données de qualité » de manière à « promouvoir de manière transparente et responsable une coopération accrue entre les secteurs public et privé... tout en veillant à ce que les pays conservent la maîtrise des efforts visant à soutenir et à suivre les progrès accomplis ».

Le Cameroun est en mesure de relever le défi de la responsabilisation dans la planification du développement à condition de s'attaquer résolument aux menaces qui guettent le processus, notamment le désintérêt des responsables. Il revient au gouvernement de veiller à la bonne organisation de la mise en œuvre du processus de redevabilité par l'ensemble des administrations. Le renforcement de l'approche redevabilité apporte des changements importants dans la gouvernance qui peuvent constituer un véritable choc pouvant aller jusqu'à certains blocages. Il est donc important de faire attention à ces perturbations qui peuvent limiter la portée de la mesure des progrès. Par ailleurs, toute activité repose sur la concertation et la coordination, les ressources humaines et les ressources financières (nationales ou financements des partenaires). L'insuffisance de l'un de ces éléments peut limiter les résultats de la stratégie.

Le tableau suivant résume les forces, faiblesses, opportunités et menaces analysées ci-dessus.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Longue expérience de planification du développement, depuis 1946. • Existence d'un ministère en charge de la planification (MINEPAT), des divisions/cellules en charge de la planification et/ou des études dans tous les autres ministères. • Existence d'un cadre normatif des stratégies de développement articulé comme suit : Vision 2035 – stratégie nationale de développement (DSCE 2010 – 2019) – stratégies sectorielles de développement – programmes ministériels. • Les principales institutions en charge de la production des informations statistiques pour le développement (l'INS et BUCREP) sont sous la tutelle technique du Ministère en charge de la planification. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté d'accès à la documentation sur pratique du suivi-évaluation du développement au Cameroun. • Dispersion des missions organiques de la planification entre plusieurs structures du MINEPAT et multiplicité des comités de suivi des stratégies de développement non interdépendants. • Inexistence d'un cadre réglementaire unique de suivi-évaluation du développement à l'échelle sectorielle et globale • Faible organisation du suivi-évaluation de la redevabilité des résultats de développement. • Diversité des formats des plateformes de suivi-évaluation de l'exécution des stratégies sectorielles. • Absence de lisibilité sur la convergence des résultats sectoriels de développement vers ceux plus généraux de développement.

<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un cadre législatif et réglementaire pour encadrer les activités de planification du développement • Existence de textes spécifiques qui prônent la performance et la redevabilité des résultats pour le développement : Décret N° 2018/366 du 20 juin 2018 portant code des marchés publics. • Bonne expérience dans la planification locale. • La décentralisation est consacrée par la Constitution du 18 janvier 1996. • Soutien du gouvernement et appui de ses partenaires au système statistique national (SSN). • Encadrement de l'activité statistique par une loi statistique et des textes circonstanciels relatifs aux opérations statistiques de grande envergure. • Organisation et structuration solides du SSN autour de l'Institut national de la statistique (INS). • Disponibilités de capacités techniques d'intervention de tous ordres à l'INS pour assister les services statistiques sectoriels et assure ainsi son leadership sur l'ensemble du système. • Un Conseil national de la statistique, organe consultatif du gouvernement actif, pour assurer la coordination politico-administratif. • Disponibilité d'une masse critique de ressources humaines en statistique lui permettant de maintenir un niveau élevé de production statistique de qualité. • Référence aux recommandations internationales pour la production statistique. • Indépendance professionnelle relative des statisticiens et démographes pour la conduite des travaux statistiques. • Existence d'une politique de diffusion et de communication. • Disponibilité d'un catalogue des publications à l'INS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescence des outils méthodologique de planification du développement. • Faible collaboration entre le MINEPAT et le MINFI pour un suivi efficace du développement. • Insuffisance des indicateurs statistiques et des informations statistique pour la planification et le suivi du développement • faiblesse de la demande en informations statistiques pour la planification et le suivi en interrelation de la redevabilité des résultats de développement • Absence des textes d'application des lois sur la planification du développement à tous les niveaux • Absence de textes d'application relatifs : (i) au cycle de budgétisation d'un projet de développement, (i) la chaîne de performance et le suivi-évaluation du développement, (iii) au partage des responsabilités entre l'intuition en charge du trésor public et l'institution en charge de la planification du développement • Insuffisance des capacités des élus locaux dans la conduite du développement locale • Faible capacités des CTD à gérer les recettes fiscales • Absence d'articulation entre le suivi-évaluation du DSCE et celui des stratégies sectorielles/thématiques/spatiales de développement • Absence de synchronisation dans le suivi-évaluation des stratégies sectorielles de développement • Faible lisibilité du niveau de convergence des stratégies de développement vers les résultats généraux de développement • Insuffisance de la prise de conscience du puissant rôle de la statistique dans la gestion des affaires publiques par les hauts responsables. • Non référence de la loi statistique actuelle aux Principes fondamentaux de la statistique officielle ou à la Charte africaine de la statistique. • Absence d'un code d'éthique ou de bonnes pratiques en statistique à l'INS en particulier. • Répartition inadaptée et inappropriée des ressources humaines au sein du SSN. • Insuffisance de ressources financières affectées à la production statistique. • Absence d'une stratégie de mobilisation de ressources à l'INS.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Faible collaboration entre les services nationaux de planification du développement et le SSN en général, et l'INS en particulier. • Manque d'intérêt des utilisateurs dans la définition des objectifs et des résultats des opérations statistiques. • Non réglementation de l'accès aux microdonnées. • Absence d'un calendrier de diffusion préalable préconisé par le Système général de diffusion des données du Fonds monétaire international. • Appropriation insuffisante par l'ensemble du SSN des cadres et outils conceptuels des travaux statistiques. • Evaluation irrégulière du SSN.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Les directives CEMAC • Projet de l'UNECA de renforcement des capacités des institutions nationales de planification en matière d'intégration des cadres de responsabilité dans la planification du développement • Existence des lois sur la performance des interventions de développement et la rationalisation des dépenses publiques • Entrée de la vision 2035 dans sa deuxième phase de mise en œuvre en 2020, rend possible l'instauration des cadres de redevabilité des résultats pour le suivi-évaluation des stratégies de développement. • Présence d'un Conseil national de la statistique fonctionnel • La gestion des finances publiques est axée sur la performance • Création d'un ministère en charge décentralisation et du développement local • Forte demande intérieure en données statistiques pour la gestion du développement • Forte demande extérieure en données statistiques pour la mise en œuvre des recommandations des forums de haut niveau et des agendas internationaux et régionaux (ODD, Agenda 2063, etc.). • Mise en œuvre du Plan d'action mondial du Cap pour les données de développement durable adopté par la 48ème session de la Commission statistique des Nations unies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des financements pour la production statistique • Faible disponibilité de ressources financières et humaines pour le développement local • Réduction drastique de ressources financières dans le cadre d'ajustements budgétaires. • Insuffisance des moyens de coordination au sein du SSN, d'une part, entre les services nationaux de planification du développement et le SSN, d'autre part. • Perturbations particulières de nature à freiner ou à empêcher le déroulement des opérations statistiques.

3.3. Défis et enjeux

Les constats relevés du diagnostic posé sur l'état des systèmes de planification du développement et statistique permettent de dégager trois défis :

- (i) adapter le dispositif institutionnel pour traiter régulièrement de la responsabilisation dans la planification du développement ;
- (ii) créer ou améliorer les outils méthodologiques appropriés ;
- (iii) améliorer le niveau de dissémination des résultats de la redevabilité auprès des principaux acteurs, dont les populations-cibles. Des solutions doivent être apportées à cette situation.

Pour relever ces défis, il sera important au cours des prochaines années de :

- (i) établir et animer l'interconnexion entre les principaux pôles intervenant dans le processus de redevabilité à savoir les administrations impliquées du MINEPAT, l'INS, la Direction générale du budget du Ministère des finances et les administrations sectorielles chargées de la planification du développement et des statistiques ;
- (ii) mobiliser l'appui de la communauté internationale dans le cadre du Programme 2030 pour créer ou améliorer les dispositifs de suivi évaluation des politiques de développement.

CHAPITRE 4 : ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

4.1. Vision et objectif général de la stratégie

La Vision 2035 du Cameroun accorde une place particulière à l'amélioration de la gouvernance, un des défis étant de rendre le système de gestion de l'Etat plus flexible et plus proactif afin d'améliorer l'image de marque et la crédibilité du pays aux yeux des partenaires et d'ajuster régulièrement les choix techniques à l'environnement national. Pour y arriver, la solution proposée est le renforcement des capacités opérationnelles de l'Etat en faveur de la gestion stratégique du développement.

Par ailleurs, La SIRPD est un outil qui accompagne la mise en œuvre efficace et efficiente des choix stratégiques faits dans ce document de planification à long terme. De ce point de vue, elle épouse la vision globale de « Cameroun vision 2035 », ses valeurs et ses principes. Les orientations stratégiques développées dans les lignes qui suivent comprennent la finalité de la stratégie énoncée sous forme de vision, les fondements de la vision, les principes, le champ d'action de la stratégie, les objectifs et les axes stratégiques.

4.1.1. Vision

S'inscrivant dans ce cadre, la vision de la SIRPD est : « **La redevabilité dans la planification du développement, socle de l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035** ».

4.1.2. Fondements de la vision

Cette vision a pris en compte un aspect important des résultats du diagnostic stratégique et les principaux défis à relever. En effet, elle fait ressortir l'engagement et la détermination du pays à intégrer la pratique de la redevabilité dans la planification du développement pour un Cameroun émergent. En d'autres termes, le Cameroun pourrait connaître un développement économique et sociale plus efficace, efficient et durable avec une économie forte, diversifiée et compétitive si les principes de la redevabilité sont pris en compte dès la planification du développement. Il en est de même de l'industrie manufacturière qui serait prédominante aussi bien dans le PIB que dans les exportations ; l'intégration à l'économie mondiale serait plus effective, le niveau de pauvreté serait résiduel et le revenu par tête serait plus important le classant ainsi parmi les pays à revenu intermédiaire.

4.1.3. Principes

La conception, le suivi et l'évaluation de tous les plans, politiques, programmes et projets de développement repose sur les principes de : i) compétence, ii) intégrité et honnêteté, iii) participation, iv) respect des intérêts des intervenants et du public, vi) complémentarité de l'action publique.

i) Compétence

Elle implique que des aptitudes à faire (poser ?) tel ou tel acte dans des conditions déterminées des autorités publiques et des différents intervenants sont légalement reconnues.

ii) Intégrité et honnêteté

Ce principe stipule que les mandatés d'une action publique doivent avoir la qualité d'une personne qui ne se laisse entamer par aucun vice. Leurs actes s'inscrivent dans le cadre de leur mission selon le devoir, la vertu, la probité.

iii) Participation

La participation est un principe fondamental de la redevabilité. Elle stipule qu'il nous incombe que les mandatés d'action publique doivent permettre aux communautés et autres parties prenantes clés, en l'occurrence la société civile, de participer de manière concrète à toutes les étapes du cycle des programmes/projets, dès le début, de la planification et la conception des activités, tout comme durant la mise en œuvre, puis le suivi et l'évaluation.

iv) Respect des intérêts des intervenants et du public

Le respect des intérêts, c'est prendre la résolution de ne pas y porter atteinte et de ne pas y enfreindre.

v) Complémentarité de l'action publique

L'exercice de l'action publique se fait à plusieurs niveaux. Ainsi, elle se doit de s'inscrire dans une cohérence avérée et une complémentarité nécessaires. Elle permet aux différents acteurs d'exercer leurs compétences de façon cohérente et complémentaire, dans une démarche de subsidiarité.

4.1.4. Champs d'action

La stratégie s'applique à toutes les structures publiques et se veut un cadre de référence pour l'administration privée nationale. Elle s'intègre à toutes actions publiques conduites par la puissance publique. Il s'agit explicitement des décisions politiques et juridiques et ne fait pas exception des sujets relevant de la sécurité de l'Etat. Toutefois, les résultats d'une évaluation sur des sujets de cette nature restent confidentiels et leur diffusion reste limitée aux autorités concernées.

Les dispositions en matière de redevabilité s'imposent à tous les acteurs de la vie publique impliquant le Gouvernement et/ou des ressources intérieures et extérieures mises à contribution dans ce cadre. Elles prennent en compte les activités nécessitant le suivi et l'évaluation telles que (i) les politiques publiques à caractère national, régional et local ; (ii) les stratégies nationales, sectorielles, régionales et locales ; (iii) les schémas d'aménagements du territoire ; (iv) les

documents de programmation budgétaire ; (v) les programmes et projets de l'Etat ; (vi) les Partenariats Publics Privés ; (vii) les compétences et services délégués aux pouvoirs locaux ; et (viii) les activités de services publics, d'agences de développement et autres organisations financées par l'Etat.

4.1.5. Objectifs de la stratégie

4.1.5.1. Objectif général

L'objectif général de la stratégie est de **contribuer durablement à l'amélioration de la bonne gouvernance au Cameroun par l'amélioration de la redevabilité et de la planification du développement basées sur les faits.**

Il s'agit de renforcer les capacités du pays nécessaires pour planifier, programmer et mettre en œuvre les politiques de développement selon les principes et les règles de la gestion axée sur les résultats du développement à travers un mécanisme et un cadre crédibles de redevabilité conçus à cet effet. Il s'agit aussi de doter le gouvernement d'un dispositif pérenne lui permettant de disposer régulièrement d'indicateurs de performance rendant compte des progrès enregistrés dans la mise en œuvre de ses politiques, programmes et projets de développement publics au moyen des résultats fondés sur des faits pertinents.

Le Cameroun devra disposer d'un système unique de suivi-évaluation des résultats de développement loin de la situation actuelle où prévalent plusieurs administrations sur ce domaine avec de faibles ressources pour mettre en œuvre et harmoniser les approches. L'atteinte de cet objectif sera aussi traduite par le développement de la culture de la GRD et le renforcement du leadership pour une meilleure coordination du processus avec une conception claire des buts à atteindre. De ce fait, les acteurs nationaux de développement verront leur attention plus concentrée sur les résultats grâce à un personnel mieux formé et plus dynamique sur le processus.

4.1.5.2. Objectifs spécifiques

Il s'agit de :

1. Promouvoir la conception, la planification, la programmation et la mise en œuvre des politiques de développement basées sur les preuves ;
2. Produire des statistiques de qualité pour informer les politiques de développement et soutenir le processus de redevabilité.

4.2. Axes et objectifs stratégiques

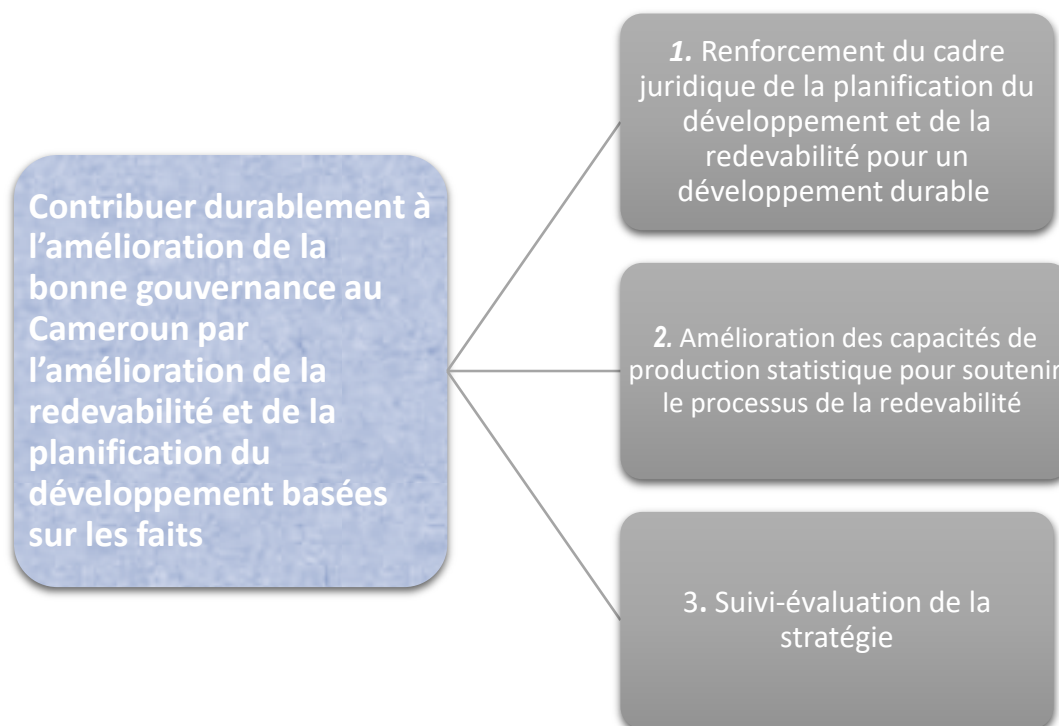
La stratégie est bâtie autour des trois axes suivants :

Axe stratégique 1 : Renforcement du cadre juridique de la planification du développement et de la redevabilité pour un développement durable ;

Axe stratégique 2 : Amélioration des capacités de production statistique pour soutenir le processus de la redevabilité ;

Axe stratégique 3 : Suivi-évaluation de la stratégie.

Figure 1 : Visualisation de l'objectif général et des axes stratégiques



4.2.1. *Renforcement du cadre juridique de la planification du développement et de la redevabilité pour un développement durable*

L'objectif stratégique poursuivi à ce niveau est d'**élaborer un avant-projet de loi-cadre de la planification et des projets de règlement d'application.**

Il s'agit ici de doter le système de planification du développement en instruments juridiques permettant de promouvoir de manière harmonisée l'exercice de la planification à toutes les entités publiques de développement. En ce sens, la loi n° 2011/008 du 06 mai 2011 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire, pourrait être abrogée et remplacée par une nouvelle loi plus exhaustive et mettant en relief les articulations et interrelations à considérer entre les différentes approches de planification (temporelle, spatiale et locale). L'objectif visé est de penser et de définir une certaine hiérarchie et les implications de cohérence dans l'énoncé et le suivi des politiques publiques inscrites dans le temps, à effets positifs pour les populations. La loi cadre et ses règlements d'applications mettraient l'accent sur les questions relatives à la responsabilisation des acteurs dans la planification et la redevabilité pour le développement

durable. La stratégie vise en outre à identifier, à travers les instruments juridiques de la performance des finances publiques, les axes relevant de la planification et d'en élaborer les textes d'application. Les études et la première mouture de l'avant-projet de loi seraient conduites par la Direction générale en charge de la planification.

Au plan opérationnel, ceci permettra de mettre en place ou d'adapter un dispositif ou un cadre de collaboration entre les acteurs de la planification du développement qui facilitera le compte rendu de la mise en œuvre des politiques de développement (traçabilité, ciblage et suivi opérationnel de la responsabilisation des administrations et gestionnaires) et de mesurer l'impact de celle-ci sur les populations-cibles dont les femmes et les groupes vulnérables (enfants, les personnes handicapés, les vieillards, etc.) et d'autres thématiques (environnement, emploi décent, sécurité alimentaire, etc.) dans les stratégies de développement.

4.2.2. Amélioration des capacités de production statistique pour soutenir le processus de la redevabilité

L'objectif stratégique de cet axe est d'**élaborer une méthodologie unique et consensuelle de production d'indicateurs pour la conduite du processus de redevabilité au Cameroun**

Le processus de la redevabilité est complexe. Il est important de l'examiner d'une part au regard des engagements internationaux tels que la Déclaration de Paris et Programme 2030, et d'autre part d'initiatives nationales en matière de politiques, programmes et projets de développement. La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement expose une liste d'indicateurs de progrès à mesurer aux niveaux national et international qui couvre les cinq dimensions suivantes : appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle. En outre, l'INS possède déjà une expérience dans l'élaboration du rapport sur la situation des ODD. Enfin, les programmes et projets spécifiques peuvent comporter leurs propres indicateurs de suivi évaluation de leur mise en œuvre. Le respect de ces engagements nationaux et internationaux pourrait conduire à une multiplicité de méthodologie de mesure des indicateurs retenus pour évaluer les performances. Ce qui pourrait créer des distorsions dans le processus de redevabilité. C'est pour éviter cette situation qu'il est important de mettre au point une méthodologie unique et consensuelle de production d'indicateurs pour la conduite du processus de redevabilité au Cameroun.

Ceci aboutirait par exemple à : (i) un cadre unique de mesure et de gestion des performances pour le développement, (iii) une boîte à outils méthodologiques pour la conduite du processus de redevabilité, et (iv) un système unique de diffusion des résultats relatif à la situation du développement au Cameroun.

4.2.3. Suivi-évaluation de la stratégie

L'objectif stratégique visé est d'**assurer la viabilité et l'atteinte des résultats de la SIRPD**. Pour y parvenir, il faut définir un **cadre de mesure de la performance** qui sera mise en œuvre avec efficacité et efficience. La Direction générale de la planification et de l'Aménagement du Territoire (DGPAT) sera la structure de **coordination** de sa mise en œuvre. En effet, le suivi-

évaluation de la stratégie est envisagé à travers un mécanisme interne piloté par la DGPAT. Elle doit s'assurer d'appui technique aux acteurs sectoriels de suivi du développement en ce sens que la plupart des politiques de développement sont mise en œuvre dans les secteurs.

Par ailleurs, les données collectées par le mécanisme doivent être publiées régulièrement. En effet, la **diffusion des données du processus est fondamentale** pour asseoir la transparence dans la gestion des politiques de développement. Elle constitue un élément encourageant pour tous les acteurs et peut conduire à améliorer durablement le système de suivi-évaluation. Ces données servent aussi d'intrants à un diagnostic permanent pour mettre en lumière les domaines où des redressement ou réajustement s'imposent.

Elles sont aussi des indicateurs du niveau d'atteinte des résultats et, de ce point de vue, pourraient contribuer à l'amélioration des relations entre les bailleurs et le gouvernement. Au niveau individuel, en diffusant les résultats du processus de suivi-évaluation, le fonctionnaire voit concrètement le produit de ses prestations ; ce qui le motivent davantage à mieux faire. En somme, la diffusion des résultats du processus est une étape importante dans le processus de redevabilité et doit être accompagnée d'une bonne communication pour faciliter l'appropriation des résultats par toute la chaîne des acteurs. A cet effet, les supports de communication des résultats doivent correspondre aux populations-cibles auxquelles l'administration s'adresse.

La DGPAT devra s'assurer en synergie avec l'INS, **d'un mécanisme de valorisation des données** dont un des points les plus importants est la conception des procédures de collecte des données. Elle est importante en raisons des sous-activités y relatives. En effet, c'est à cette étape que : (i) les statistiques à utiliser pour mesurer les indicateurs sont déterminées ; (ii) le consensus est fait sur la manière de présenter les résultats, généralement en fonction des utilisations qui en seront faites ; (iii) la participation des utilisateurs-clés des résultats du processus, identifiés en fonction des thèmes de collecte retenus. Le deuxième point important de la valorisation des données est l'analyse. Elle permet en réalité de « faire parler » les résultats en les plaçant dans un contexte socioéconomique du moment, de les relier à d'autres événements pour leur faire « dire » ce qu'elles auraient caché sans cet effort de recherche supplémentaire. Le but poursuivi est d'apporter une contribution éclairée aux questions de développement ou à d'autres questions d'intérêt général et d'aider à mieux orienter des politiques. La valorisation des données renforce l'approche GRD (Gestion Axée sur les Résultats du Développement) en faisant ressortir par des techniques plus avancées l'impact des politiques.

Au terme de la réalisation de cet objectif, le Cameroun renforcera son mécanisme de suivi-évaluation du développement en le rendant plus performant et axé sur les résultats du développement. De même ce mécanisme devrait être en mesure de conduire des études et analyses d'impact des politiques, programmes et projets dont les résultats seront diffusés. Il convient de souligner que le pays a fait le choix de faire du DSCE le plan national de développement et le cadre institutionnel de mise en œuvre a été développé pour respecter ce choix.

CHAPITRE 5 : CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET SUIVI EVALUATION DE LA STRATEGIE

5.1. Cadre institutionnel

Le principal intérêt de la présente stratégie est qu'elle serve de ligne directrice pour atteindre son objectif global en réalisant des actions concrètes pour des résultats attendus précis. De plus, la présente stratégie est un des outils d'opérationnalisation du DSCE qui tient lieu de plan national de développement du Cameroun. De ce point de vue, le cadre de mise en œuvre et de suivi-évaluation est celui du DSCE.

Il convient de rappeler que l'instance supérieure du cadre institutionnel de la mise en œuvre du DSCE est le **Comité Interministériel de Suivi du DSCE** élargi à l'ensemble des membres du Gouvernement, donc placé sous l'autorité directe du Chef du Gouvernement. Mais pour des questions spécifiques, ce Comité se réunit en session restreinte en fonction des enjeux. Il est extensible, au cas par cas, à la participation des représentants du secteur privé et de la société civile (MINEPAT, DSCE 2010-2020).

Son rôle principal est de superviser globalement la mise en œuvre du DSCE, de veiller constamment à aligner le Plan d'Opérationnalisation de la Déclaration de Paris ainsi que l'ensemble des plans d'actions sectoriels du Gouvernement sur les priorités définies dans la stratégie, de définir les plans de mobilisation des ressources nécessaires à sa mise en œuvre, d'arrêter les contours définitifs des programmes annuels à exécuter au titre du plan d'actions prioritaires du DSCE, d'orienter en conséquence la programmation budgétaire et d'apprécier les résultats et les effets et impacts de la mise en œuvre du DSCE sur le développement économique et social du pays.

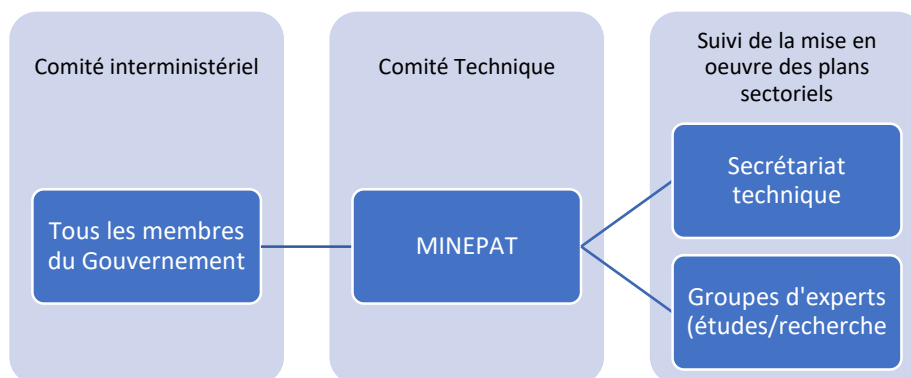
Le Comité interministériel est assisté dans la réalisation de ses missions par un **Comité Technique de suivi-évaluation de la mise en œuvre du DSCE**. Placé sous l'autorité du Ministre chargé de la Planification, le Comité technique que préside le Secrétaire Général de ce département ministériel est chargé d'assister le Comité Interministériel dans la coordination technique des activités de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du DSCE. A ce titre, il réalise l'ensemble des produits attendus du suivi et de l'évaluation des activités de la mise en œuvre du DSCE. Il comprend les représentants des différentes administrations publiques et de certains organismes publics, des collectivités territoriales décentralisées, des Chambres Consulaires et du secteur privé, des organisations de la société civile et des partenaires techniques et financiers de l'Etat.

Le Comité technique dispose d'un **Secrétariat Technique placé sous l'autorité du Président du Comité et sous la coordination technique d'un Coordonnateur**. Il réunit des cadres issus des administrations économiques, statistiques et financières ainsi que des ministères sectoriels. Il réalise les travaux de base du comité technique et travaille en étroite collaboration avec les différentes délégations régionales du MINEPAT, du MINFI et de l'Institut National de la Statistique (INS). Il comprend une cellule centrale de coordination et des groupes thématiques.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de la redevabilité, il est important de réviser la composition du **Comité Technique** de sorte à y inclure d'autres acteurs. En plus des groupes thématiques, il serait utile d'avoir des groupes d'experts qui pourront s'occuper des études et des recherches nécessaires pour identifier les problèmes relatifs à la mise en œuvre.

Le groupe d'experts sera composé d'experts pris individuellement ou par petits groupes qui travaillent sur des thèmes d'étude ou de recherche approuvés par le Secrétariat technique. Ces experts sont des personnes indépendantes ou des membres des administrations publiques travaillant pour le compte de leurs administrations respectives. Dans cette dernière composante, figure la DGEPIP en bonne place. Les travaux approuvés par le Secrétariat technique font partie intégrante des plans de travail. Les résultats obtenus dans le cadre des plans d'action de l'organe de pilotage appartiennent au MINEPAT s'ils sont financés par les ressources affectées au processus conformément à la réglementation en vigueur. Les procédures d'éligibilité des études sont fixées par le Secrétariat technique .

Diagramme 2 : Relations entre les parties prenantes



5.2. Suivi-évaluation de la Stratégie

A partir du cadre institutionnel décrit ci-dessus, il est clair que le suivi et l'évaluation de la stratégie d'intégration de la redevabilité dans la planification du développement (SIRPD) est intégré au système de suivi-évaluation existant. En d'autres termes, il n'y aura pas un système de suivi-évaluation du SIRPD distinct de ce qui existe ou devrait exister et qui est décrit dans le DSCE et rappelé ci-dessus. Si cet existant n'est pas fonctionnel, il pourra être renforcé. Ainsi, les indicateurs du cadre de mesure de la performance de la SIRPD seront intégrés au cadre de performance du DSCE et opérationnalisés en tenant compte des rôles et responsabilités des acteurs déjà identifiés. La DGPAT devra revoir le contenu de tous les cadres de mesure de performance de tous les ministères afin de les adapter aux exigences de la SIRPD. Elle devra aussi donner des indications claires sur le contenu des rapports de performance proposés dans le système de suivi-évaluation du DSCE.

5.3. Financement de la stratégie

Pour mettre en œuvre cette stratégie, il conviendra de déployer un plan opérationnel pouvant permettre de décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et en activités qui pourront être évalués financièrement.

Quoi qu'il arrive, d'importantes ressources provenant des sources traditionnelles et d'autres sources peu classiques devront être mobilisées. Ces sources proviennent aussi bien du budget national, des accords de coopération bilatérale ou multilatérale) avec les PTF que du Partenariat public-privé (PPP), voire même des taxes (statistiques, etc.) que les réformes pourraient permettre de percevoir légalement.

5.4. Conditions de réussite

Malgré les bonnes dispositions institutionnelles, la qualité des plans d'action et celle des ressources humaines mises à disposition, la mise en œuvre de la stratégie peut rencontrer des difficultés imprévues. Les hypothèses de mise en œuvre doivent être posées, les risques identifiés et les solutions envisagées pour les atténuer voire pour les enrayer.

La prise de conscience du gouvernement de l'importance du processus de redevabilité est la condition forte pour installer cet exercice dans l'administration afin de renforcer la bonne gouvernance. Le contexte semble s'y prêter ; il reste à transformer l'essai.

Concrètement, la mise en place du processus repose sur trois piliers suivants : (i) une déclaration d'engager le pays dans le processus de redevabilité ; (ii) la prise d'un texte réglementaire organisant le processus de redevabilité au Cameroun ; (iii) la mise à disposition de ressources nécessaires à la prise en charge du processus. A cet engagement du gouvernement, l'appui des partenaires est attendu, notamment en ce qui concerne la réalisation du CUDP et la confection de la boîte à outils méthodologiques pour le démarrage de la mise en œuvre.

Si ces conditions ne sont pas réunies ou si d'autres facteurs exogènes viennent perturber cette initiative portée par le MINEPAT, la stratégie ne sera pas mise en œuvre.

CHAPITRE 6 : CONCLUSION

La conduite du processus de redevabilité est une œuvre complexe et lourde qui demande la participation d'une chaîne d'acteurs devant régulièrement harmoniser leurs positions. Dans le cas particulier du Cameroun, trois acteurs majeurs sont identifiés pour conduire ce processus : (i) la DGPAT qui possède la légitimité juridique sur les questions relatives au suivi évaluation de la mise en œuvre des politiques, programmes et projets de développement publics ; (ii) la DGEPIP dont relève la mesure d'impact des politiques sur les populations bénéficiaires ; (iii) l'INS qui produit et/ou coordonne la production de l'information statistique utilisée dans le calcul des indicateurs.

La stratégie présentée tente de maintenir cet équilibre et privilégie le sens de collaboration au sein de l'organe de pilotage qui permettra d'assurer la coordination, la cohérence et l'harmonie des actions qui seront menées.

Dans les prochaines étapes, il sera utile de renforcer cette clarification et d'asseoir les conditions d'une bonne collaboration associant d'autres acteurs, notamment la Direction générale du budget du Ministère des finances, pour élaborer une stratégie de redevabilité fondée sur la gestion axée sur les résultats de développement.

Après l'adoption de cette stratégie par le gouvernement, avec l'appui de la CEA, les premières actions de sa mise en œuvre devront être la mise en place du dispositif institutionnel du processus de redevabilité et la recherche des ressources nécessaires.

ANNEXE 1 : TABLEAU SYNOPTIQUE DU CADRE STRATEGIQUE DE LA SIRPD

Vision : La redevabilité dans la planification du développement, socle de l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035		
Objectif général : Contribuer durablement à l'amélioration de la bonne gouvernance au Cameroun par l'amélioration de la redevabilité et de la planification du développement basées sur les faits		
Objectifs spécifiques <ol style="list-style-type: none"> 1. Promouvoir la conception, la planification, la programmation et la mise en œuvre des politiques de développement basées sur les preuves ; 2. Produire des statistiques de qualité pour informer les politiques de développement et soutenir le processus de redevabilité. 		
Résultat d'impact : L'amélioration de la gouvernance fait du Cameroun un pays à revenu intermédiaire		
Effets	Axes stratégiques	Axes d'intervention
Effet 1: Le cadre juridique de la planification du développement et de la redevabilité est élaboré et mise en œuvre	1. Renforcement du cadre juridique de la planification du développement et de la redevabilité pour un développement durable	1.1. Dotation du système de planification du développement en instruments juridiques
		1.2. Mise en place d'un dispositif / cadre de collaboration entre les acteurs de la planification du développement
Effet 2 : le système national de statistique produit des données de qualité utilisées et exploitées par tous les acteurs	2. Amélioration des capacités de production statistique pour soutenir le processus de la redevabilité	2.1. Elaboration d'un cadre unique de mesure et de gestion des performances pour le développement
		2.2. Conception de boîte à outils méthodologiques pour la conduite du processus de redevabilité
		2.3. Conception d'un système unique de diffusion des résultats relatif à la situation du développement au Cameroun
Effet 3 : les principes et pratiques de la redevabilité sont enseignés aux élèves et étudiants dans le système éducatif national	3. Suivi-évaluation de la stratégie	3.1. Coordination de la mise en œuvre du cadre de mesure et de gestion des performances
		3.2. Conception d'un mécanisme de diffusion des données du processus de redevabilité
		3.3. Conception et mise en œuvre d'un mécanisme de valorisation des données
		3.4. Assurance du financement de la stratégie

ANNEXE 2. CONCEPTS DE BASE UTILISES DANS LA STRATEGIE

Trois concepts essentiels méritent une attention particulière tout au long de la mise en œuvre de la présente stratégie : la gouvernance, la gestion axée sur les résultats de développement et la redevabilité.

A.2.1. GOUVERNANCE

La gouvernance est la manière d’orienter, de guider, de coordonner les activités d’un pays, d’une région ou d’un organisme. Une bonne gouvernance est caractérisée par (i) la participation des personnes ou des populations bénéficiaires des actions menées, (ii) la transparence de la prise de décision, (iii) la responsabilité face à la bonne administration des ressources allouées à la mise en œuvre des actions, (iv) l’efficacité dans la prise et l’exécution des décisions, et (v) l’équilibre entre les droits et les responsabilités (devoirs) des acteurs impliqués.

A.2.2. GESTION AXEE SUR LES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT

La gestion axée sur les résultats de développement (GRD) est une stratégie de gestion axée sur la performance dans le domaine du développement et sur l’amélioration durable des réalisations nationales. Elle constitue un cadre cohérent visant à favoriser l’efficacité du développement, selon lequel l’information sur la performance est utilisée pour améliorer la prise de décisions². Par exemple, il ne s’agit pas seulement de savoir combien de centres de santé ont été construits au cours d’une période, mais aussi de mesurer l’amélioration de l’état de santé des populations-cibles grâce à ces centres.

A.2.3. REDEVABILITE/RESPONSABILITE

La GRD a pour objet l’atteinte des résultats visés par les initiatives de développement et de les diffuser à tous les acteurs. Un principe est au cœur du concept de la GRD : les organisations internationales, les gouvernements et les individus doivent être redevables, c’est-à-dire rendre compte des résultats obtenus devant les citoyens qu’ils cherchent à aider. Cette manière de traiter l’information issue de la gestion des politiques de développement renforce la responsabilité de l’Etat face à sa mission première d’améliorer le bien-être des citoyens.

² OCDE/La Banque Mondiale, *Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement*. Première édition. Document de référence.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. OCDE/La Banque Mondiale, Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement. Première version.
2. OCDE/La Banque Mondiale, Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement. Troisième version (2008).
3. OCDE, *Pour préparer l'avenir de l'Afrique de l'Ouest. Une vision à l'horizon 2020*
4. Bouchard Lyne, *Guide de gestion axée sur les résultats*. Mars 2005
5. MINEPAT, *Cameroun : Vision 2035*. Janvier 2009.
6. MINEPAT, *Guide méthodologique de planification au Cameroun*. Edition 2011.
7. MINEPAT, *Document de stratégie pour la croissance et l'emploi*. Août 2009.
8. CNS, *Stratégie nationale de développement de la statistique du Cameroun 2015 – 2020*.
9. CUA, *Agenda 2063*.
10. Nations unies, *Programme de développement durable à l'horizon 2030*
11. Nations unies, *Rapport sur les Objectifs de développement durable 2017*.
12. Nations unies, *Plan d'action mondial du Cap pour les données de développement durable* (Mars 2017).
13. Nations unies, *Rapport sur les travaux de la quarante-neuvième session (6-9 mars 2018) de la Commission statistique des Nations unies*.