



**PROGRAMME DE MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE CAMEROUNAISE PAR L'INTRODUCTION DE LA
GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (PROMAGAR)**

**LA FEUILLE DE ROUTE:
OUTIL DE PILOTAGE DE L'ACTION PUBLIQUE MINISTERIELLE**

- **PLAN DE LA PRESENTATION**

PREMIERE PARTIE:

MINISTERIELLE:

PERSPECTIVES

LA FEUILLE DE ROUTE

CONTEXTE, EVOLUTION ET

DEUXIEME PARTIE:

PILOTAGE DE

LE POSITIONNEMENT ET LE

LA FEUILLE DE ROUTE

PREMIERE PARTIE: CONTEXTE, EVOLUTION ET PERSPECTIVES DE LA FDR

I. LE CONTEXTE D'APPARITION DES FEUILLES DE ROUTE MINISTERIELLES : DES ENJEUX CONVERGENTS AUX PLANS INTERNATIONAL ET NATIONAL

A. AU PLAN INTERNE

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE REVIENT CONSTAMMENT SUR L'INERTIE^{1.} DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE, NOTAMMENT :

- 0 DANS SES MESSAGES DE FIN D'ANNEE A LA NATION DU 31 DECEMBRE 2003, 2005, 2006, 2007**
- 0 ET DANS SES COMMUNICATIONS SPECIALES A L'OCCASION DES CONSEILS MINISTERIELS DU 22 DECEMBRE 2004, DU 29 SEPTEMBRE 2006, DU 12 SEPTEMBRE 2007, DU 07 MARS 2008 ET DU 03 JUILLET 2009.**

DE MANIERE SPECIFIQUE, LES FDR SONT APPARUES DANS LE PAYSAGE ADMINISTRATIF CAMEROUNAIS EN TANT QU'INSTRUMENT DE PLANIFICATION DE L'ACTIVITE GOUVERNEMENTALE, A LA FAVEUR DES PRESCRIPTIONS DU CHEF DE L'ETAT ISSUES DU CONSEIL MINISTERIEL DU 22 DECEMBRE 2004.

LE BUT DE LA FEUILLE DE ROUTE EST D'AMENER LE GOUVERNEMENT A RENOVER SES METHODES DE TRAVAIL PAR LA FIXATION D'OBJECTIFS PRECIS ET MESURABLES DONT L'ATTEINTE EST SOUMISE A UNE EVALUATION PERIODIQUE.

LE BESOIN D'ACCROITRE LES PERFORMANCES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE LIÉ:

• **A**
**U FRANCHISSEMENT DU POINT D'ACHEVEMENT DE L'INITIATIVE PPTTE QUI
DONNE AUX POUVOIRS PUBLICS D'IMPORTANTES LEVIERS D'ACTION SUR
LESQUELS LES POPULATIONS PLACENT DE FORTES ATTENTES EN TERMES DE
DEVELOPPEMENT ET D'AMELIORATION CONCRETE DE LEURS CONDITIONS DE
VIE**

• **A**
**LA NECESSITE DE LANCER LES GRANDS PROJETS INDUSTRIELS, AGRICOLES,
MINIERS, INFRASTRUCTURELS ET SANITAIRE**

• **A**
**U SOUCI DE FAIRE FACE A UNE DEMANDE EN CONSTANTE EXPANSION DANS
UN ENVIRONNEMENT OÙ LES RESSOURCES PUBLIQUES SONT DE PLUS EN
PLUS RARES ET LIMITÉES**

• **A**
**L'INTERET DE SUPPLANTER LA CULTURE ADMINISTRATIVE CENTRÉE SUR LES
MOYENS PAR LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (GAR)**

A. AU PLAN INTERNATIONAL

1. LES

ENGAGEMENTS SOUSCRITS PAR LE CAMEROUN ERIGENT L'ATTEINTE DES RESULTATS EN CONDITION ESSENTIELLE D'ACCES A L'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT

- 0 **LES OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT (OMD) POUR LA REALISATION DESQUELLES IL NE RESTE PLUS QUE 5 ANNEES**
- 0 **LA DECLARATION DE PARIS SUR L'EFFICACITE DE L'AIDE PUBLIQUE AU DEVELOPPEMENT SUIVANT LAQUELLE L'AIDE DOIT ETRE PREVISIBLE, TRANSPARENTE ET ALIGNEE SUR LES PRIORITES DES BENEFICIAIRES**

2.

L'INFLUENCE DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE

PRONE LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE PAR LA MISE EN ŒUVRE DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS. ELLE

EST SOUS-TENDUE PAR LA LOI 2007/006 DU 26/12/2007 PORTANT REGIME FIANICER DE L'ETAT ELLE

S'APPUIE SUR LES PRINCIPES DE RESPONSABILISATION AUX RESULTATS, DE TRANSPARENCE, DE REDDITION DES COMPTES ET DE MESURE DES PROGRES. ELLE

FAIT A TRAVERS UNE GESTION PAR PROGRAMMES AVEC DES INDICATEURS ET UNE VALIDATION PARLEMENTAIRE ELLE SE

INTEGRE LA GAR DANS LA FONCTION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A TRAVERS UNE EVALUATION DES AGENTS PUBLICS AUX RESULTATS (NORMES DE RENDEMENT) ELLE

S'APPUIE SUR DIFFERENTS OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCÉ (INDICATEURS, TABLEAUX DE BORD, TABLEAU DE SUIVI DECISIONNEL, ETC.) ELLE

II. LA FEUILLE DE ROUTE: EVOLUTION ET PERSPECTIVES

A. QUOIQUE TIMIDES, DES AVANCÉES ONT DÉJÀ ENREGISTRÉES APRES LES PREMIÈRES EVALUATIONS

1.

AU PLAN DE L'ADMINISTRATION GENERALE, NOTAMMENT :

- 0 LA MISE SUR PIED D'UNE BANQUE DE DONNÉES EXHAUSTIVE, ACTUALISÉE ET FIABLE DE TOUS LES PERSONNELS EN SERVICE DANS CHAQUE DÉPARTEMENT MINISTÉRIEL
- 0 LA PLUPART DES DEPARTEMENTS MINISTERIELS DISPOSENT DES SITES INTERNET

2.

EN MATIERE DE PRODUCTION DES SERVICES AU PROFIT DES USAGERS

- 0 AU COURS DE L'EXERCICE 2009, 641 DIRECTIVES TRANSVERSALES ET SPÉCIFIQUES ONT ÉTÉ PRESCRITES À 31 MINISTÈRES.
- 0 SUR LES 362 DIRECTIVES DITES SPÉCIFIQUES, **112 PEUVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES, DE FAÇON RELATIVE, COMME AYANT ÉTÉ EXÉCUTÉES, TANDIS QUE 167 SONT EN COURS D'EXÉCUTION** (EN Y INTÉGRANT LES ACTIONS À PEINE AMORCÉES AINSI QUE LES ACTIVITÉS PERMANENTES) **ET 83 SONT RESTÉES INEXÉCUTÉES.**

. DES EXIGENCES PLUS FORTES EN PERSPECTIVE AVEC L'ENTRÉE EN VIGUEUR DU NOUVEAU RÉGIME FINANCIER EN 2013

- 0 LA GESTION PAR PROGRAMMES AVEC DES INDICATEURS DE RESULTATS**
- 0 UNE PLUS GRANDE EXIGENCE DE TRANSPARARENCE ET DE PERFORMANCE DANS LES PROCEDURES BUDGETAIRES**
- 0 LA REDDITION DES COMPTES ET LA RESPONSABILISATION AUX RESULTATS**
- 0 LA VALIDATION ET L'EVALUATION DES PROGRAMMES PAR LE PARLEMENT (RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE, RAPPORTEURS SPECIAUX).**

DEUXIEME PARTIE: LE POSITIONNEMENT ET LE PILOTAGE DE LA FEUILLE DE ROUTE

I. LES INSTRUMENTS DE PLANIFICATION DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE ET LA FEUILLE DE ROUTE

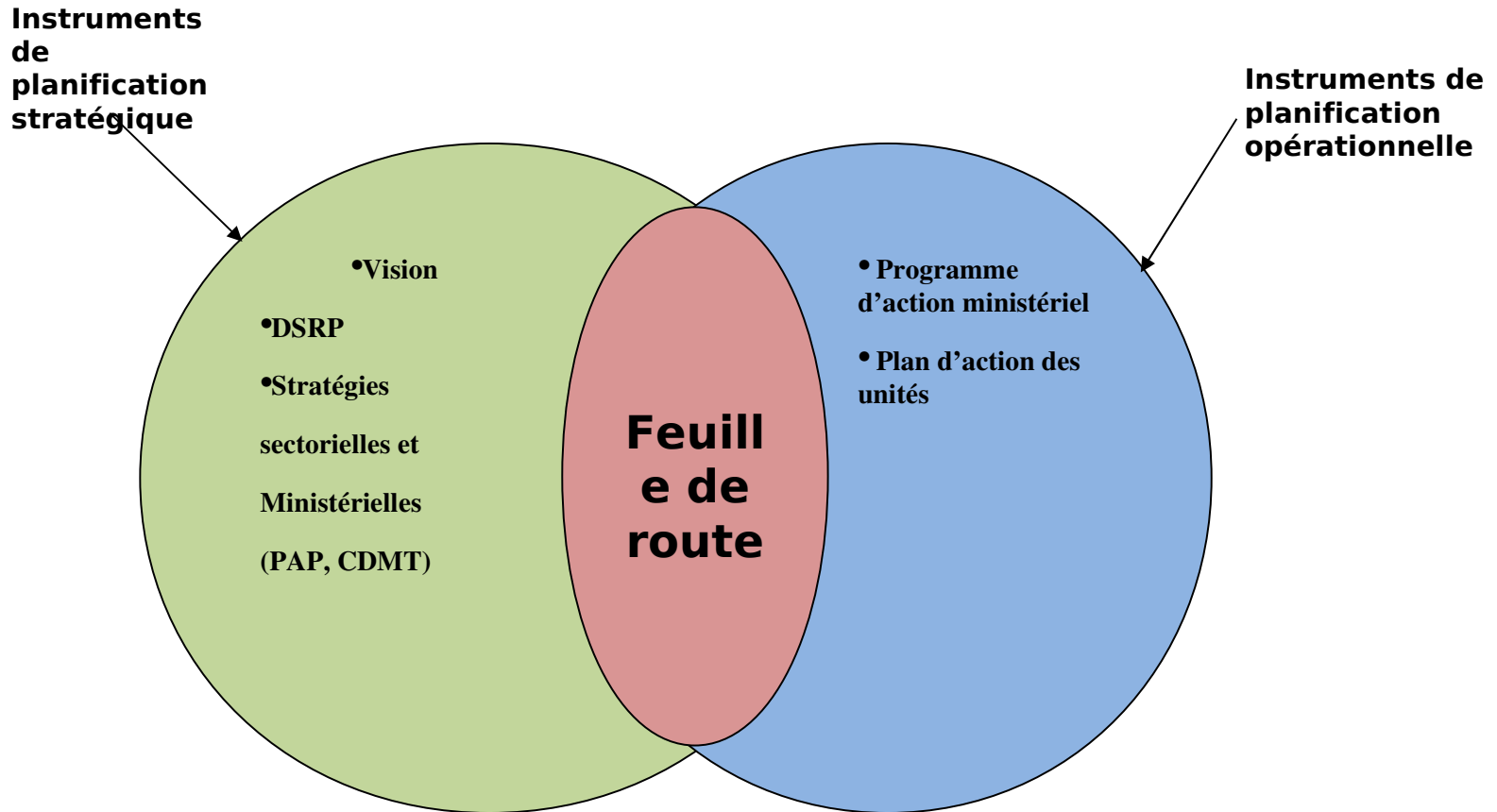
✓ LES INSTRUMENTS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

- **LA VISION** [(LONG TERME, HORIZON 2035 POUR LE CAMEROUN) « EXPRESSION D'UNE AMBITION FORMULEE SOUS FORME D'UNE INTENTION STRATEGIQUE »; « UNE VISION DOIT ETRE AMBITIEUSE, REALISTE ET REALISABLE, INSPIRER ET ASPIRER A UN FUTUR QUI APORTE UNE AMELIORATION SIGNIFICATIVE, FIXER LE CAP»
- **LE DOCUMENT DE STRATEGIE POUR LA CROISSANCE ET L'EMPLOI (DSRP)**: C'EST LE CADRE DE REFERENCE DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE, AVEC LA DECADE (10 ANS) COMME SEQUENCE STRATEGIQUE (2010-2020)
- **LES STRATEGIES SECTORIELLES** : ENCADREMENT DES INTERVENTIONS PUBLIQUES DANS LES SEPT SECTEURS RETENUS (INFRASTRUCTURES, SECTEUR RURAL, INDUSTRIE ET SERVICES, EDUCATION, SANTE, SOCIAL, GOUVERNANCE) SUR UNE PERIODE DE 5 A 10 ANS
- **LES STRATEGIES MINISTERIELLES OU SOUS-SECTORIELLES**: DECLINAISON A MOYEN TERME A PARTIR DE LA STRATEGIE SECTORIELLE A TRAVERS LES CDMT ET LES PROGRAMMES D'ACTION PRIORITAIRES (PAP : 3 A 5 ANS)

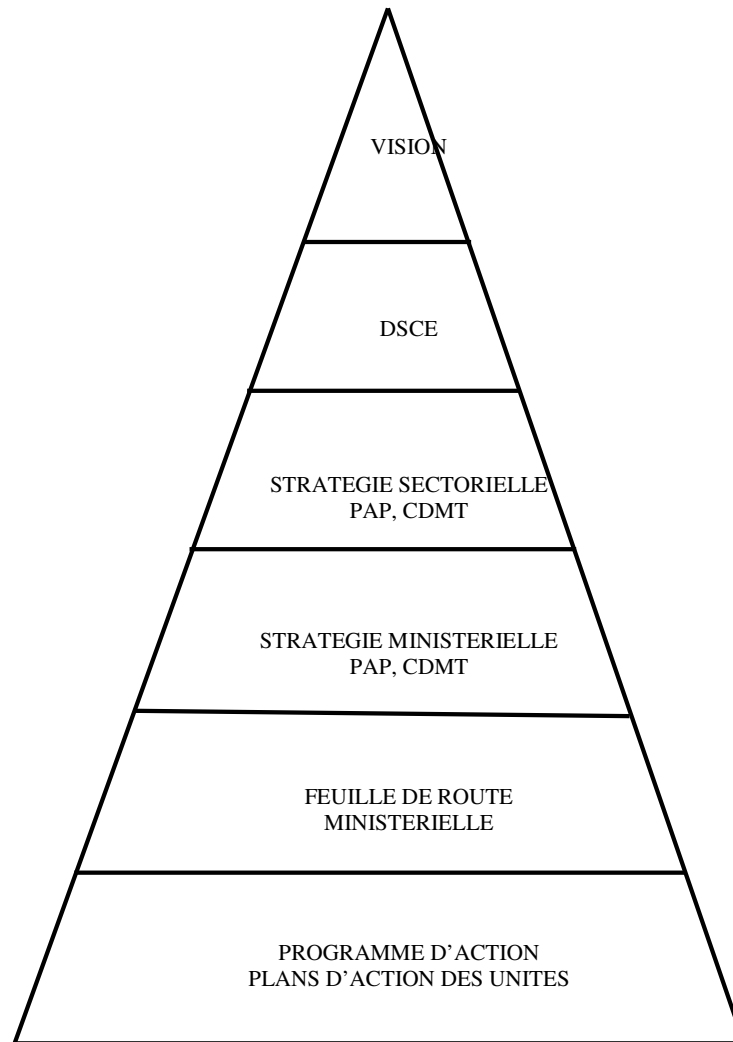
✓ LES INSTRUMENTS DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE

- **LES PROGRAMMES D'ACTION**: CADRE COHERENT D'ACTIIONS VISANT A ATTEINDRE LES OBJECTIFS GLOBAUX ET/OU SPECIFIQUES QUE SE FIXE LE DEPARTEMENT MINISTERIEL EN RAPPORT AVEC SES MISSIONS (ORGANIGRAMME); CONCRETISATION DES OPTIONS DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE ET SATISFACTION DES BESOINS DES USAGERS
- **LES PLANS D'ACTION DES UNITES**: ENSEMBLE D'ACTIVITES IMPUTABLES A UNE UNITE OPERATIONNELLE A PARTIR D'UN PLAN D'ACTION

POSITIONNEMENT DE LA FEUILLE DE ROUTE PAR RAPPORT AUX INSTRUMENTS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE



**POSITIONNEMENT DES INSTRUMENTS
DE PLANIFICATION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE**



❖ TROIS PRINCIPALES CONSTANCES

- **GRADATION ENTRE LES INSTRUMENTS
(CARACTERE STRATEGIQUE, HORIZON TEMPOREL,
ETC.)**
- **ENCHASSEMENT ET INTERRELATION ENTRE LES
INSTRUMENTS**
- **ENRICHISSEMENT MUTUEL ENTRE LES
INSTRUMENTS**

II. LA FEUILLE DE ROUTE : UN INSTRUMENT DE PILOTAGE DE L'ACTION PUBLIQUE A FORTE VALEUR AJOUTEE

A- LES ELEMENTS FONDAMENTAUX DE LA FEUILLE DE ROUTE

1. NATURE DE LA FEUILLE DE ROUTE : UN INSTRUMENT STRATEGIQUE DE PILOTAGE TOP-DOWN

UN INSTRUMENT DE PILOTAGE : LA FDR EST A L'INTERSECTION ENTRE LES OUTILS DE PLANIFICATION ET LES OUTILS OPERATIONNELS.

ELLE PERMET UNE PLANIFICATION ANNUELLE DES OBJECTIFS ET SE PRETE AUSSI A UNE EXECUTION QUOTIDIENNE

UN INSTRUMENT STRATEGIQUE : LA FDR EMANE DU PREMIER MINISTRE

ELLE PARTICIPE DE L'ORIENTATION DE L'ACTION MINISTERIELLE EN VUE DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FIXES ET DECOULANT DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION (VISION, DSRP, ETC.)

UN INSTRUMENT ORIENTE TOP-DOWN : LES LIMITES DE L'APPROCHE BOTTOM-UP INITIALE ET LE SOUCI DE COHERENCE

2. LES PRINCIPES DIRECTEURS DE LA FEUILLE DE ROUTE

- **LA LISIBILITE ET LA VISIBILITE**

EX ANTE : GRACE A LA FDR, LES OBJECTIFS CARDINAUX DE LA POLITIQUE DU MINISTERE SONT **LISIBLES** POUR LES COLLABORATEURS CHARGES DE L'EXECUTION.

EX POST : LA MISE EN ŒUVRE DE LA FDR REND **VISIBLES** LES OBJECTIFS QUI ONT ÉTÉ ATTEINTS ET, PARTANT LES RESULTATS DE L'ACTION GOUVERNEMENTALE

- **LA TRACABILITE ET L'IMPUTABILITE (ACCOUANTABILITY)**

LA MATRICE D'ACTIONS DE LA FDR PERMET D'EN ASSURER LA TRACABILITE. UN DES RUBRIQUES DE CETTE MATRICE EST CONSACREE A LA « STRUCTURE RESPONSABLE ».

L'EXECUTION DE LA FEUILLE DE ROUTE NE SE CONCOIT PAS SANS UNE IDENTIFICATION PRECISE DES UNITES RESPONSABLES QUI DOIVENT EN REPONDRE A TOUT MOMENT.

3. LES ATOUTS DE LA FEUILLE DE ROUTE

- **LA MISE SOUS TENSION PERMANENTE**
LA FEUILLE DE ROUTE ENVOIE A SES DESTINATAIRES UN ELECTROCHOC QUI DOIT REVEILLER L'ADMINISTRATION ENGOURDIE ET INERTE.

ELLE PRODUIT AU SEIN DU MINISTERE UN FREMISSEMENT CERTAIN EN RAISON DES ATTENTES QUI Y SONT CONTENUES.

IL EST DE LA RESPONSABILITE DU MINISTRE, DU SECRETAIRE GENERAL, DE L'INSPECTEUR GENERAL ET DE TOUS LES RESPONSABLES DES SERVICES CENTRAUX ET DECONCENTRES DE TRANSFORMER CE CHOC INITIAL EN MISE SOUS TENSION DEFINITIVE

- **L'EMULATION**
UNE EMULATION INTRA-MINISTERIELLE
UNE EMULATION INTER-MINISTERIELLE

- **LA MOTIVATION**

LA FDR PERMET DE MONTRER AUX COLLABORATEURS QU'ILS SONT PARTIES PRENANTES AUX POLITIQUES PUBLIQUES.

L'ATTEINTE DES OBJECTIFS LEUR PERMET DE VOIR CONCRETEMENT L'IMPACT DE LEUR ACTIVITE A TRAVERS LA FDR, UNE VRAIE PRISE EN COMPTE DU RENDEMENT PEUT ETRE INTRODUITE DANS LES PRATIQUES D'OCTROI DES PRIMES

- **LA COMMUNICATION INTERNE**

LA FDR PEUT CONSTITUER UN LEVIER DE LA COMMUNICATION INTERNE

ELLE PERMET AU CHEF DE DEPARTEMENT DE COMMUNIQUER SUR LES OBJECTIFS DU MINISTERE DANS LE SOUCI DE LA PARFAITE APPROPRIATION DE LA FDR.

B- LA FEUILLE DE ROUTE : UN INSTRUMENT D'OPERATIONNALISATION DE L'ACTION DE L'ETAT

A. LA PHASE DE RECEPTION ET DE TRANSPOSITION : L'APPROCHE MATRICIELLE

• APRES LA SIGNATURE ET LA NOTIFICATION, LA FDR DOIT FAIRE L'OBJET D'UNE RECEPTION ET D'UNE TRANSPOSITION AU SEIN DU MINISTERE

• LE MINISTRE ET LE SG DOIVENT S'EN IMPREGNER PARFAITEMENT DES DIRECTIVES QUI Y SONT CONTENUES AVANT DE LES REPERCUTER

• QUELLE DEGRE DE PUBLICITE POUR LA FEUILLE DE ROUTE ?

• FUSION OU SEPARATION FDR ET PROGRAMME D'ACTIONS : LA FDR DOIT CATALYSER L'EXECUTION DU PROGRAMME D'ACTIONS QUI BENEFICIERA DE LA MEME MISE SOUS TENSION

• UNE OU PLUSIEURS MATRICES

• MATRICE DES SERVICES CENTRAUX

• MATRICE DES SERVICES DECONCENTRES

B. LA DECLINAISON EN CASCADE DES OBJECTIFS

- **LES OBJECTIFS ASSIGNES PAR LE PREMIER MINISTRE DANS LA FDR LE SONT A TOUT LE DEPARTEMENT MINISTERIEL**
- **L'EXECUTION DE LA FDR COMMANDE QUE CES OBJECTIFS SOIENT ECLATES ENTRE DIFFERENTES UNITES OPERATIONNELLES**
- **LE PREMIER PALIER DE CETTE DECLINAISON DES OBJECTIFS EST LA DIRECTION OU LES STRUCTURES DE RANG EQUIVALENT**
- **LA DECLINAISON DOIT SE POURSUIVRE AUSSI BIEN DANS LES UNITES DE BASE DE L'ADMINISTRATION CENTRALE QUE DES SERVICES DECONCENTRES**
- **LA FEUILLE DE ROUTE DEVIENT AINSI L'AFFAIRE DE TOUT LE MINISTERE**

B. LA DECLINAISON EN CASCADE DES OBJECTIFS (SUITE)

- **LES OUTILS DE REPERCUSSION DES OBJECTIFS (CHOIX D'UN MODE VOISIN A LA FDR) :**
REUNIONS DE COORDINATION
LETTRE CIRCULAIRE/CIRCULAIRE/NOTE DE SERVICE
LETTRE DE MISSION
LA CONTRACTUALISATION
- **L'OPTIMISATION DE LA FDR PAR LA DEMARCHE PROJET : LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS LES PLUS LOURDES DE LA FDR PEUT JUSTIFIER LE CHOIX DE LA DÉMARCHE PROJET**
- **LES ACTIONS DE GRANDE ENVERGURE (EXECUTEES SUR UN OU PLUSIEURS EXERCICES, MOBILISANT PLUSIEURS DIRECTIONS, AYANT UNE INCIDENCE BUDGETAIRE, ETC.) DOIVENT BENEFICIER D'UNE METHODE PLUS POINTUE.**
- **LA GESTION DE PROJET PRESENTE BEAUCOUP D'AVANTAGES GARANTIT MIEUX L'ATTEINTTE DES OBJECTIFS**
- **CELA NECESSITE DES PREALABLES : FORMATION ET ACQUISITION DE LOGICIEL DE GESTION DE PROJETS**

L'EXECUTION DE LA FEUILLE DE ROUTE ET LE TRAVAIL MINISTERIEL AU QUOTIDIEN ^{C.}

LA FEUILLE DE ROUTE DOIT IRRADIER AU QUOTIDIEN LE TRAVAIL DU MINISTERE

SA MISE EN ŒUVRE DOIT SE FAIRE DANS LE CADRE DES ACTIVITES CLASSIQUES ET DE L'ORGANISATION ORDINAIRE DU MINISTERE

COLLECTER REGULIEREMENT LES DONNEES QUI VONT ALIMENTER LA MATRICE

SUIVRE LA MATRICE

CRÉER DES TABLEAUX DE BORD

SUIVI PAR LES RESPONSABLES CONCERNES SUR UNE BASE HEBDOMADAIRE

COMPTE RENDU AU MOINS MENSUEL AU MINISTRE



- **BONNE CONTINUATION!**