

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

.....
**MINISTERE DU DEVELOPPEMENT
URBAIN ET DE L'HABITAT**

.....

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

.....
**MINISTRY OF URBAN DEVELOPMENT
AND HOUSING**

.....

**CONFERENCE ANNUELLE DES RESPONSABLES DES
SERVICES CENTRAUX ET DECONCENTRES DU
MINISTERE DU DEVELOPPEMENT URBAIN ET DE
L'HABITAT**

10 - 11 mars 2010 au Palais des Congrès de Yaoundé

**THEME CENTRAL : L'EXIGENCE D'APPROPRIATION DE LA
FEUILLE DE ROUTE DANS UN
CONTEXTE
DE GOUVERNANCE RENFORCEE**

RAPPORT GENERAL

INTRODUCTION

La Conférence annuelle des responsables des services centraux et déconcentrés du Ministère du Développement Urbain et de l'Habitat s'est tenue du 10 au 11 mars 2010 au Palais des Congrès de Yaoundé sous la présidence effective de Monsieur le Ministre du Développement Urbain et de l'Habitat, avec pour thème central « **l'exigence d'appropriation de la Feuille de route dans un contexte de gouvernance renforcée** ».

Y ont pris part, outre les responsables des services centraux jusqu'au rang de Chef de service, les Délégués régionaux, les Délégués départementaux et les Chefs de service régionaux auxquels il faut ajouter les responsables des organismes sous tutelle et les invités spéciaux.

L'objectif assigné à la Conférence était de permettre aux participants de s'approprier la Feuille de route du MINDUH en vue d'une mise en œuvre optimale des Directives prescrites par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement dans le double contexte de la mise en œuvre de la vision du Cameroun à l'horizon 2035 et de la promotion de la culture du résultat conformément aux exigences du nouveau régime financier de l'Etat.

Les travaux se sont déroulés d'une part en séance plénière autour de deux exposés sur les thèmes suivants :

- 1- La Feuille de route : outil de pilotage de l'action publique ministérielle ;
- 2- La fonction et les instruments de suivi de l'exécution de la Feuille de route.

Et, d'autre part, en trois ateliers traitant le même exercice pratique à savoir, l'élaboration des outils de la Feuille de route intégrant les volets Administration générale et production des services aux usagers.

Les exposés et travaux en ateliers ont donné lieu à des débats qui ont contribué à la formulation des recommandations majeures.

Le présent rapport général rend respectivement compte :

- du discours d'ouverture de la conférence ;
- du contenu des exposés ;
- des travaux en ateliers ;
- des débats et principales recommandations.

I - DU DISCOURS D'OUVERTURE DE LA CONFERENCE

Après avoir présenté les souhaits de bienvenue aux collaborateurs et salué la présence des personnalités invitées, le Ministre du Développement Urbain et de l'Habitat, Monsieur Clobert TCHATAT a d'emblée souligné l'importance de la Conférence annuelle comme un cadre privilégié d'une

concertation indispensable à la gouvernance urbaine, un véritable espace du donner et du recevoir, qui permet d'apprécier ensemble le chemin parcouru, de lire l'actualité de l'action gouvernementale et d'envisager les conditions d'un bon accomplissement des missions.

Abordant les Directives du Chef du Gouvernement relatives à l'instauration de la culture administrative de performance et de résultat indispensable à l'émergence du Cameroun, le Ministre s'est appesanti sur quelques aspects notamment la gestion axée sur les résultats et les dispositions du nouveau régime financier de l'Etat. Il a dès lors souligné que cette évolution vise à remplacer des habitudes d'administration basées sur la disponibilité des moyens par une culture de gestion efficiente et une évaluation rigoureuse des activités. Ceci suppose, a-t-il poursuivi, la révision des méthodes de travail à travers l'implémentation de la Feuille de route qui constitue désormais l'instrument de planification et de pilotage de l'activité gouvernementale. Sur cette lancée, le Ministre a fortement réitéré l'impérieuse nécessité, pour chacun de ses collaborateurs, de comprendre à la fois le sens, l'économie, les méthodes et la finalité de l'ensemble des documents de planification stratégique et opérationnelle dont la Feuille de route fait partie, d'où le choix du thème de la présente Conférence.

Poursuivant son propos, le Ministre a invité ses collaborateurs à profiter de ce cadre de réflexion pour se doter des outils qui, en 2010, permettront au Ministère du Développement Urbain et de l'Habitat de progresser efficacement et de mettre en œuvre des actions conformes à la vision du Chef de l'Etat, telle que déclinée au titre de l'exercice en cours dans le programme économique, financier, social et culturel du Gouvernement récemment présenté à l'Assemblée Nationale par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement. Ceci permettrait, a précisé le Ministre, de réduire substantiellement le nombre souvent trop élevé de forclusions de marchés, d'arrêts de chantiers et de non achèvement des études.

Relevant la particularité de l'année 2010 au regard de nombreux enjeux et défis qui interpellent le Ministère du Développement Urbain et de l'Habitat, le Ministre a fait part de la contribution de son Département ministériel dans la préparation des villes qui vont accueillir les manifestations liées au cinquantenaire de l'indépendance et de la réunification, le comice agropastoral et le démarrage effectif des programmes de construction de 10 000 logements sociaux et d'aménagement de 50 000 parcelles de terrains constructibles.

Concluant son propos, le Ministre a exhorté l'ensemble du personnel à se mettre résolument au travail afin qu'à terme,

les résultats obtenus permettent non seulement de mieux lire la Feuille de route, mais aussi de s'approprier les mécanismes y afférents.

II - DE L'EXPOSE N°1

L'exposé portant sur la Feuille de route ministérielle comme outil de pilotage de l'action publique ministérielle a été présenté par Monsieur BETJOL Charité du PROMAGAR.

L'orateur a articulé son exposé autour des deux volets suivants :

- **le contexte de l'évolution et les perspectives de la Feuille de route ministérielle ;**
- **le positionnement et le pilotage de la Feuille de route.**

Sur le premier point, il a rappelé le contexte d'apparition des Feuilles de route ministérielles par la convergence des enjeux aux plans national et international.

L'exposant a alors souligné tour à tour : la volonté du Chef de l'Etat de lutter contre l'inertie administrative, le besoin d'accroître les performances de l'Administration publique camerounaise, l'implémentation de la gestion axée sur les résultats et les conditions d'accès à l'aide publique au développement.

L'orateur a ensuite relevé certaines avancées qui découlent de l'exécution des Feuilles de route ministérielles, six ans après leur adoption. Ces avancées se traduisent en terme de :

- création des sites Internet dans 28 Départements ministériels ;
- constitution des banques de données des personnels dans les Départements ministériels ;
- évaluation semestrielle et annuelle des Départements ministériels dans le cadre de la mise en œuvre des Directives transversales et spécifiques prescrites par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;
- exigence des perspectives du nouveau régime financier de l'Etat.

En ce qui concerne le volet relatif au positionnement et au pilotage de la Feuille de route ministérielle, Monsieur BETJOL a relevé que les Feuilles de route ministérielles se situent à l'intersection des autres instruments de planification stratégique et opérationnelle que sont : la vision, le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE), les stratégies sectorielles et ministérielles, les programmes d'action ministériels et les plans d'action des unités.

Positionnant la Feuille de route ministériel comme un outil de pilotage de l'action publique à forte valeur ajoutée, l'intervenant a énoncé ses principes directeurs qui sont les suivants : la lisibilité et la visibilité des objectifs cardinaux du Ministère ; la traçabilité découlant de la matrice d'actions. Il a clôturé son propos en présentant la Feuille de route comme un instrument d'opérationnalisation de l'action de l'Etat dont les objectifs doivent se décliner jusqu'au palier le plus bas, la Feuille de route étant l'affaire de tout le Ministère.

III - DE L'EXPOSE N° 2

L'exposé de Monsieur BAFAKAN Roger a porté sur les deux points ci-après :

- **la fonction de suivi de la Feuille de route ;**
- **les instruments de suivi de la Feuille de route.**

S'agissant du premier point, l'orateur a précisé que la fonction de suivi vise à donner aux responsables des unités opérationnelles, un retour d'information régulier et des indications sur les progrès ou l'absence de progrès dans la réalisation de la Feuille de route ministérielle en rapport avec les résultats visés par les différents outils de planification conformément aux normes prédéterminées.

De même, l'expert du PROMAGAR a démontré que la démarche recommandée pour une bonne mise en œuvre de la Feuille de route suppose :

- l'élaboration d'un plan de travail ;
- la déclinaison des objectifs poursuivis ;
- la responsabilisation des structures et des individus ;
- la mise en place d'un système de suivi et de contrôle de gestion ;
- le reporting ;
- l'analyse comparative des progrès accomplis ;
- la veille stratégique ;
- la gestion des risques.

Continuant sur la même lancée, l'orateur a mis en exergue le fait que le suivi est un moyen de surveillance, de contrôle et d'évaluation de gestion.

Abordant le deuxième point de son exposé, l'orateur s'est appesanti sur le suivi axé sur les résultats en mettant l'accent d'une part sur les instruments de répercussion des Directives en l'occurrence les réunions de coordination, les lettres circulaires, les notes de service, les lettres de mission et les contrats d'objectifs ; et d'autre part, sur la description des outils proprement dits notamment : le tableau des responsabilités, le tableau du suivi décisionnel et la matrice d'évaluation.

Insistant sur le tableau de bord de gestion, il l'a décrit comme un instrument de contrôle mettant en évidence les écarts significatifs d'un mauvais fonctionnement du système. Celui-ci est constitué par un ensemble d'indicateurs et d'informations essentielles conçues pour permettre aux gestionnaires publics de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des unités qu'ils pilotent.

IV - DES TRAVAUX EN ATELIERS

Introduisant cette phase, le modérateur de la Conférence, Monsieur Jean Paul MISSI, Secrétaire Général du MINDUH, a recadré l'objectif poursuivi par l'exercice pratique proposé dans les ateliers en termes d'appropriation et de maîtrise des outils de mise en œuvre de la Feuille de route ministérielle.

Il convient de relever que trois ateliers ont été constitués de manière hétérogène avec respectivement comme modérateurs Monsieur Ali SALIHOU, Inspecteur Général chargé des Questions Techniques ; Monsieur NANG BIPAN, Inspecteur Général chargé des Questions Administratives ; Monsieur ATANGANA ETEME Eméran, Conseiller Technique n°1.

L'exercice assigné à chaque atelier portait sur l'élaboration des principaux outils particulièrement :

- la matrice de responsabilité ;

- le tableau de suivi décisionnel et ;
- la matrice d'évaluation.

Sur le plan méthodologique, Monsieur BETJOL Charité a présenté la démarche de travail articulée autour de trois étapes à savoir :

- l'appropriation des Directives transversales et spécifiques de la Feuille de route du MINDUH ;
- le renseignement des tableaux sus évoqués à la lumière des questions suivantes : Qui fait quoi ? Comment ? Pour quels objectifs ?
- le reporting à travers la restitution des travaux.

Chaque atelier a présenté les résultats de ses travaux en insistant sur la méthodologie et le renseignement des tableaux à l'aune d'une Directive.

A l'analyse, il en ressort ce qui suit :

A. Concernant l'élaboration de la matrice des responsabilités, le mécanisme ci-après a été retenu :

1. Comprendre la Directive du Premier Ministre et la transformer en action ou projet ;
2. Décomposer l'action ou le projet en tâches ou groupe de tâches ;
3. Désigner un intervenant pour chaque tâche ;

4. Préciser pour chaque tâche, les résultats attendus assortis des délais d'exécution.

B. S'agissant de l'élaboration du tableau de suivi décisionnel, le procédé suivant a été adopté :

1. Comprendre la Directive du Premier Ministre et la transformer en actions ou projets ;
2. Pour l'ensemble de ces actions et projets, rappeler les objectifs stratégiques et opérationnels correspondants ;
3. Identifier les responsables par action, tout en précisant les résultats attendus ainsi que les indicateurs de résultats et d'impacts ;
4. Pour chaque action, déterminer le niveau de réalisation à date, en dégager les écarts, en déterminer les causes et proposer les actions correctives et mobilisatrices correspondantes.

c. Pour ce qui est du renseignement de la matrice d'évaluation, la procédure ci-après a été retenue :

1. A partir de la Feuille de route, relever tous les domaines d'action cités ;

2. Pour chaque domaine, identifier toutes les actions prescrites en précisant pour chacune les indicateurs de résultats correspondants ;
3. Déterminer pour chaque action, le niveau de réalisation à date et si nécessaire, formuler les observations.

V - DES RECOMMANDATIONS

A l'issue des débats, les recommandations ci-après ont été formulées par les participants:

- la nécessité d'approfondir la définition des résultats en évitant au maximum les questions liées au process ;
- la précision des fréquences des instruments de suivi ;
- la formulation des objectifs stratégiques et opérationnels en rapport avec la vision du Cameroun à l'horizon 2035, le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi, horizon 2020, et les stratégies sectorielles et ministérielles ;
- la prise en compte, dans l'élaboration des outils, de tous les aspects de la chaîne des résultats notamment les intrants, les extrants, les effets et les impacts des Directives ;

- la poursuite par chaque structure, de l'exercice d'appropriation de la Feuille de route en vue de capitaliser les échanges engagés pour la mise efficiente des Directives du Premier Ministre, Chef du Gouvernement.