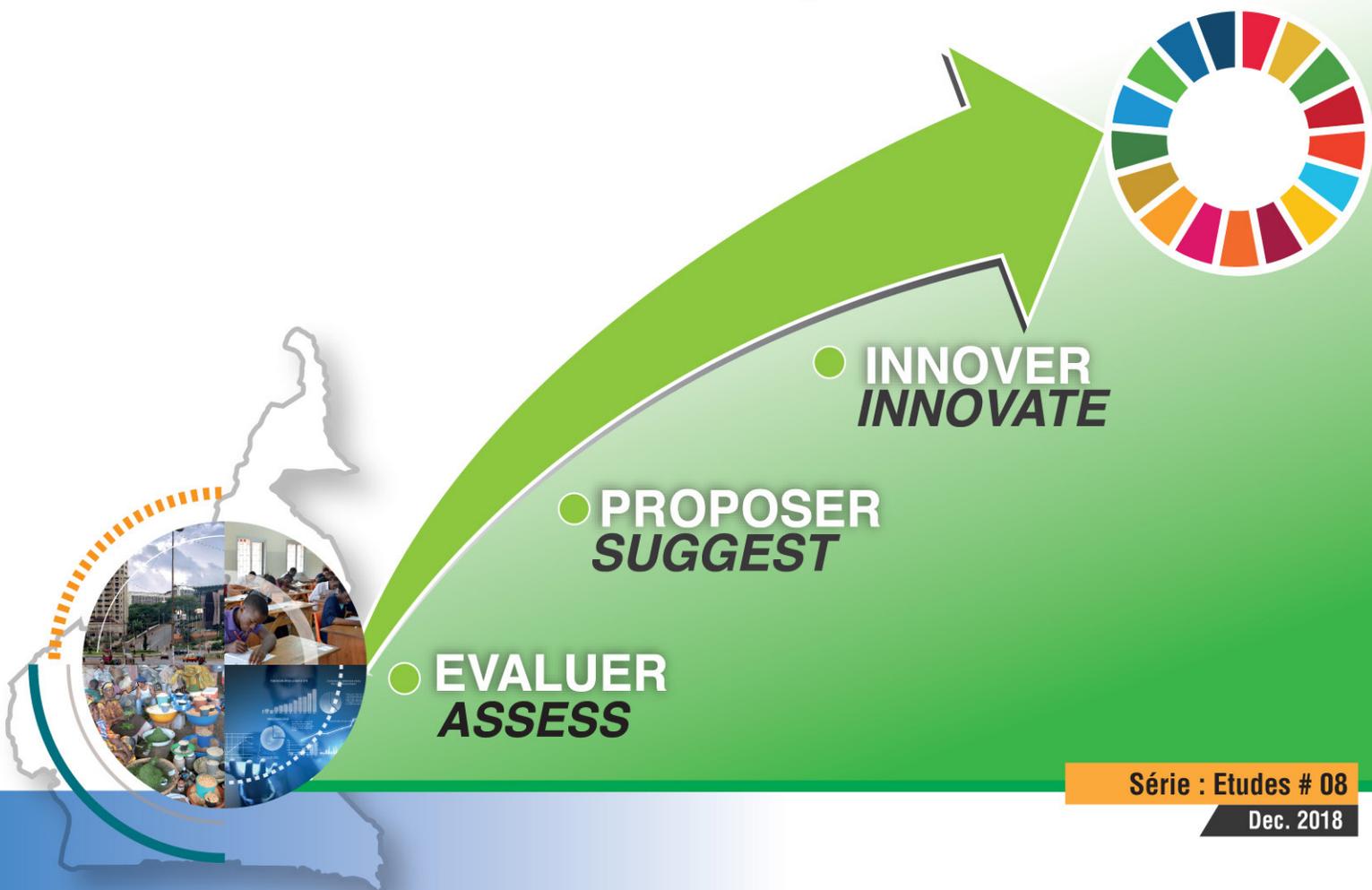


CAMERCAP-PARC

Cameroon Policy Analysis and Research Center

EVALUATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES EN VUE DE LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE DU CAMEROUN



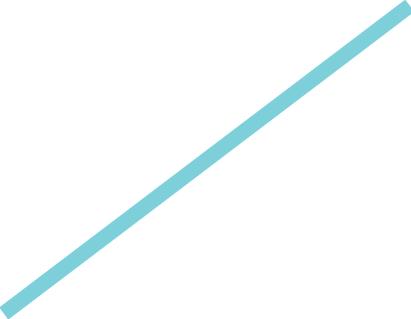
REPUBLIQUE DU CAMEROUN
.....
MINISTERE DE L'ECONOMIE,
DE LA PLANIFICATION ET
DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE



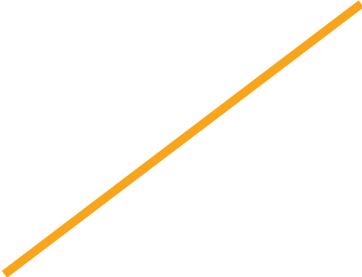
THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE

CAMERCAP-PARC

Cameroon Policy Analysis and Research Center



EVALUATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES EN VUE DE LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE DU CAMEROUN



Série Etudes #08

Décembre 2018

SOMMAIRE

Listes des tableaux, graphiques et encadres	vii
Liste des encadrés	viii
Sigles et abréviations	ix
Avant-propos	xv
Première partie : POUR UNE STRATEGIE DE RUPTURE	xvii
I.1. Introduction : D'où venons-nous ? Où sommes-nous ? Où voulons-nous aller ?	1
I. 2. Bref aperçu et profil de l'histoire économique récente du cameroun	3
I.2.1 Revue de quelques indicateurs socioéconomique depuis le DSCE	4
I. 2.1.1 La population camerounaise reste majoritairement jeune	4
I. 2.1.2 Dans une pauvreté persistante	6
I. 2.1.3 Un taux de croissance timide et par conséquent insuffisant	6
I. 2.1.4 Emploi/chômage	7
I. 2.1.5 Pour un résultat mitigé en terme de mesure globale de développement :	8
I. 2.1.6 Une balance commerciale structurellement déficitaire	8
I. 2.1.7 Dette publique	11
I. 2.1.8 Quid de la compétitivité ?	14
I. 2.1.9 Sur le plan de la Gouvernance.....	16
I. 2.2 Revue des grands résultats attendus et évaluation des considérations clés du DSCE	19
I. 2.2.1 Les Objectifs initiaux de la stratégie de croissance et d'emploi en 2010	19
I. 2.2.2 Revue des considérations clés pour la mise en œuvre de la stratégie	19
I. 2.2.3 Le processus et l'ancrage socio-culturel du DSCE	23
I. 3. Les 03 grands piliers de la rupture : De l'ajustement à la transformation structurelle	27
I. 3.1 Pilier 1 : La transformation structurelle du secteur productif	30
I. 3.1.1 Une diversification horizontale de la production	31
I. 3.1.2 Diversification verticale	33
I. 3.1.3 Le patriotisme économique : La seule option à court terme pour modifier la structure déficitaire de la balance commerciale	36
I. 3.2 Pilier 2 : Transformation du modèle conceptuel du secteur Éducation / Formation	52

I. 3.3 Pilier 3 : Rationalisation de la gouvernance des Finances Publiques	
par la Fonction de l'investissement (public)	66
I. 3.3.1. Des instruments de politique économique	66
I. 3.3.2. Un peu de benchmarking : Quelques exemples de pays émergents	70
a) La Chine	70
b) Le Vietnam	72
I. 3.3.3 Objectifs	74
I. 3.3.4. Les actions à mener :	75

DEUXIEME PARTIE :

LES CAPACITES REQUISES POUR LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE DU CAMEROUN

II.1	RECAPITULATIF DES DEFICITS MAJEURS EN CAPACITES POUR LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE DU CAMEROUN	81
II.2.a	LES BESOINS EN CAPACITES POUR LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE : DE QUOI S'AGIT-IL ?	83
II.2.b	LES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITÉS IDENTIFIÉS : QUELLE LECTURE POUR UNE EXPLOITATION JUDICIEUSE DE LA MATRICE DES CAPACITÉS ?	83
II.3	DIAGNOSTIC SUCCINCT DES INSTITUTIONS ET STRUCTURES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU CAMEROUN EN 2018	84
	II.3.1 Développement du secteur productif	84
	II.3.2 Promotion de l'emploi et entrepreneuriat jeune/ Formation et Éducation	88
	II.3.3 Gestion des ressources naturelles	89
	II.3.4 Finances Publiques	90
	II.3.5 Décentralisation et Développement Local	91
	II.3.6 Le Parlement et la société civile	91
II.4	LES CONDITIONS DE REUSSITES	92
II.5	DECLINAISON DES PILIERS DE LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE DU CAMEROUN	96
II.6	MATRICE SYNOPTIQUE DES CAPACITES	99
	BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE	112

LISTE TABLEAUX GRAPHIQUES ET ENCADRES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Évolution de la population du Cameroun à l'horizon 2035.....	5
Tableau 2 : Incidence de la pauvreté au Cameroun.....	6
Tableau 3 : Taux de croissance cible du DSCE et performances réalisées.....	6
Tableau 4 : Taux de sous-emploi global des 15-64 ans.....	8
Tableau 5 : Classement du Cameroun selon l'IDH depuis 2000.....	8
Tableau 6 : Encours de la dette publique et à garantie publique en milliards de FCFA.....	12
Tableau 7 : Situation des arriérés de paiement sur la gestion courante (en milliards).....	13
Tableau 8 : Classement du Doing Business 2018.....	14
Tableau 9 : Évolution en volume des emplois du PIB (base 100 = 2005).....	15
Tableau 10 : Cliché instantané du service public camerounais au 30 juin 2018.....	16
Tableau 11 : Les objectifs de la stratégie de croissance et d'emploi en 2010.....	19
Tableau 12 : Le Cameroun que nous voulons : Itinéraire de la transformation structurelle de l'économie camerounaise.....	29
Tableau 13 : Produits exportés hors pétrole.....	32
Tableau 14 : Production exportée du cacao depuis 2010.....	34
Tableau 15 : Chaîne de valeurs des filières à l'export (en valeur 2017).....	35
Tableau 16 : Pour un Cameroun émergent en 2035, les produits en indications géographiques et en appellation d'origine (contrôlée ou protégée).....	37
Tableau 17 : Principaux produits exportés (hors pétrole).....	41
Tableau 18 : Importations des produits alimentaires par le Cameroun.....	43
Tableau 19 : Liste des produits agricoles camerounais avec un potentiel d'exportation avéré, en frais et/ou en dérivés transformés.....	45
Tableau 20 : Ventilation sectorielle du PIB (en % du PIB).....	46
Tableau 21 : Évolution des effectifs scolarisés au primaire.....	54
Tableau 22 : Évolution des effectifs scolarisés au secondaire.....	54
Tableau 23 : Effectifs d'élèves dans l'ESG par ordre d'enseignement 2015/2016.....	54
Tableau 24 : Nombre d'établissements ouverts et fonctionnels de l'enseignement secondaire de 2015/2016.....	55
Tableau 25 : Effectif des élèves au secondaire par année et par type d'enseignement.....	55
Tableau 26 : Profil des ratios dans le secondaire pour la transformation économique du Cameroun.....	55
Tableau 27 : Nombre d'Universités publiques/privées et d'IPES, 2018.....	56
Tableau 28 : Répartition des diplômés par domaines d'études dans les Universités en 2014.....	56
Tableau 29 : Proportion des centres de formations publics disposant de certains équipements.....	57
Tableau 30 : Proportion des centres de formations privés disposant de certains équipements.....	58
Tableau 31 : Budget de l'État depuis la mise en œuvre du DSCE (en milliards FCFA).....	68

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Évolution de la population du Cameroun jusqu'en 2035	5
Graphique 2 : Évolution du taux de croissance réalisé comparée aux projections du DSCE	7
Graphique 3: Niveaux de réalisations des Importations et des Exportations (en milliards de FCFA)	9
Graphique 4 : Statistiques des recettes publiques en Afrique 2018	18
Graphique 5 : Pourcentage du BIP dans le budget total depuis 2010.....	20
Graphique 6 : Structure actuelle de l'économie camerounaise depuis 2009	27
Graphique 7 : Une économie camerounaise transformée en 2035.....	29
Graphique 8 : Projections de la structure des exportations du cacao.....	34
Graphique 9 : Répartition des ouvertures des filières par domaines de formations	57
Graphique 10 : Exemple de découpage en 04 ou 05	63
Graphique 11 : l'Académie régionale d'enseignements	65
Graphique 12 : Les IDE en Afrique (2017)	68
Graphique 13 : Évolution comparée du PIB par tête du Cameroun et de la Chine	71
Graphique 14 : Évolution comparée du taux de l'investissement au Cameroun et au Vietnam	73

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 : Bilan des OMD à l'échéance 2015 et projections pour 2020 (selon le DSCE)	10
Encadré 2 : Conclusion sur les considérations clés du DSCE	22
Encadré 3 : Les hypothèses de la transformation structurelle	28
Encadré 4 : Pour une loi organique régissant le secteur agricole au Cameroun	33
Encadré 5 : Quelle est la différence entre une indication géographique et une appellation d'origine ?.....	38
Encadré 6 : Le Manioc et ses dérivés.....	38
Encadré 7 : Le potentiel d'exportation du manioc et ses dérivés	39
Encadré 8 : Les métiers émergents dans le secteur des TIC	48
Encadré 9 : Le secteur tertiaire dans une économie.....	49
Encadré 10 : Un monde informatisé, une nouvelle écologie des médias, des organisations superstructurées, un monde globalement connecté	51
Encadré 11 : Au Cameroun, pas une seule Université publique à caractère scientifique dédiée depuis les indépendances !	59
Encadré 12 : La politique budgétaire du Cameroun	66
Encadré 13 : Extrait du Journal des projets 2017	77

LISTE DES ABBREVIATIONS

ACBF	African Capacity Building Foundation
API	Agence de Promotion des Investissements
ANOR	Agence de la Norme et de la Qualité
ALE	Accord de Libre-Échange
AE	Autorisation d'Engagement
AFD	Agence Française de Développement
APC	Approche Par Compétences
APME	Agence des Petites et Moyennes Entreprises
APU	Administration Publique
BAD	Banque Africaine de Développement
BEAC	Banque des États de l'Afrique Centrale
BEPC	Brevet d'Études du Premier Cycle
BF	Budget de Fonctionnement
BIP	Budget d'Investissement Public
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
B&S	Bons et Services
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
BUCREP	Bureau Central des Recensements et des Études de Population
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement
CAMERCAP-PARC	Centre d'Analyse et de Recherche sur les Politiques Économiques et Sociales <i>Cameroon Policy Analysis and Research Center</i>
CAN	Coupe d'Afrique des Nations
CAS	Crédit d'Ajustement Structurel
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CC	Conseil Constitutionnel
CCIMA	Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale

CEP	Certificat d'Études Primaires
CEMAC	Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CES	Conseil Économique et Social
CF	Consommation Finale
CNA	Country Needs Assessments
CNDP	Comité National de la Dette Publique
CPIA	Country Policy Institutions Assessments
CONAC	Commission Anti Corruption
CONSUPE	Contrôle Supérieur de l'État
CRESMIC	Cadre de Référence Méthodologique Minimum pour la Conception d'un Système d'Information pour le suivi des DSRP et des ODD
CS	Cour Suprême
CSPM	Commission Spéciale de Passation des Marchés
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
DB	Déficit Budgétaire
DD	Délégation Départementale
DGSN	Délégation Générale de la Sûreté Nationale
DGB-MINFI	Direction Générale du Budget-Ministère des Finances
DGEPIP-MINEPAT	Direction Générale de l'Économie, de la Programmation des Investissements Publics
DSA	Dimension Sociale de l'Ajustement
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSRP	Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté
DSX	Douala Stock Exchange
ECAM	Enquête Camerounaise Auprès des Ménages
ECMR	Emprunt Obligataire du Cameroun
EESI	Enquête sur l'Emploi du Secteur Informel
ELECAM	Elections Cameroon
ENIEG	École Normale des Instituteurs de l'Enseignement Général
ENIET	École Normale des Instituteurs de l'Enseignement Technique
EPA	Établissement Public Administratif
ESG	Enseignement Secondaire Général
ESTC	Enseignement Secondaire Technique Commercial
ESTI	Enseignement Secondaire Technique Industriel

FAD	Fonds Africain de Développement
FAGACE	Fonds Africain de Garantie et de Coopération Économique
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FASR	Facilité d'Ajustement Structurel Renforcée
FBCF	Formation Brute du Capital Fixe
FCFA	Franc de la Communauté Monétaire de l'Afrique
FEC	Facilité Élargie de Crédit
FMI	Fonds Monétaire International
FP	Finances Publiques
FRPC	Facilité de Réduction de Pauvreté et la Croissance
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GII	Global Innovation Index
GPS	Gouvernance, Paix et Sécurité
IA	Intelligence Artificielle
IDE	Investissements Directs Étrangers
IDH	Indice de Développement Humain
IG	Indication Géographique
INC	Institut National de Cartographie
INS	Institut National de la Statistique
INSEAD	Institut Européen d'Administration des Affaires
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
INV	Investissements
IPES	Institut Privé d'Enseignement Supérieur
IRAD	Institut de Recherche Agricole pour le Développement
JERSIC	Journées d'Excellence et de la Recherche Scientifique et de l'Innovation au Cameroun
MINEDUB	Ministère de l'Éducation de Base
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MINEPAT	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINESEC	Ministère des Enseignements Secondaires
MINESUP	Ministère de l'Enseignement Supérieur
MINFI	Ministère des Finances
MINPOSTEL	Ministère des Postes et Télécommunications
MINTSS	Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale
NRF	Nouveau Régime Financier

OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
ODD	Objectifs du Développement Durable
OSC	Organisation de la Société Civile
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMPI	Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PDI	Plan Directeur d'Industrialisation
PEF	Programme Économique et Financier
PIB	Produit Intérieur Brut
PIP	Projet d'Investissement Public
PM	Passation des Marchés
PME	Petite et Moyenne Entreprises
PIMI	Public Investment Management Index
PLANUT	Plan d'Urgence Triennal
PE	Petite Entreprise
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability <i>Dépenses Publiques et Responsabilité Financière</i>
PME	Petite et Moyenne Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPBS	Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi
IPTE	Initiative Pays Pauvres Très Endettés
PRC	Présidence de la République du Cameroun
PROMAGAR	Programme de Modernisation de l'Administration Axée sur les Résultats
PTFs	Partenaires Techniques et Financiers
PTSJ	Plan Triennal Spécial Jeunes
R&D	Recherche et Développement
RGE	Recensement Général des Entreprises
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SAFACAM	Société Africaine Forestière et Agricole du Cameroun
SEMC	Société des Eaux Minérales du Cameroun

SCE	Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
SNI	Société Nationale d'Investissement du Cameroun
SOCAPALM	Société Camerounaise de Palmeraies
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics
STI	Science, Technologies et Ingénierie/Innovation
TPE	Très Petite Entreprise
T&P	Technique et Professionnel
TIC	Techniques de l'Information et de la Communication
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
TTC	Toutes Taxes Comprises
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne
UNECA	United Nations Economic Commission for Africa
UNCTAD-CNUCED	United Nations Conférence for Trade and Development <i>Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement</i>
UNWPP	United Nations World Populations Prospects
VAE	Valorisation des Acquis par l'Expérience
VIH/SIDA	Virus de l'Immunodéficience Humaine/Syndrome de l'immunodéficience Acquise
VRD	Voiries Réseaux Divers
WDI	World Development Indicators

De l'ajustement à la transformation structurelle : Une alternative par la rupture du modèle économique camerounais actuel

Après près de trois décennies d'ajustement et de réformes structurelles, la voie ne semble pas encore être trouvée pour le décollage économique du Cameroun.

Depuis 1986, des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) à la Dimension Sociale de l'Ajustement (DSA), puis la Facilité d'Ajustement Structurel Renforcé (FASR), que de programmes à court terme presque tous sans une contribution véritable au redressement de l'économie camerounaise. Il aura fallu attendre la migration vers les programmes à moyen terme avec la Facilité de Réduction de Pauvreté et la Croissance (FRPC) puis l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE) et son nouveau lexique de point de décision et de point d'achèvement conduisant au Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté (DSRP, en version intérimaire et complète) pour commencer à espérer voir le bout du tunnel. Pendant que les espoirs se nourrissent afin que le pays puisse retrouver la prospérité avec la Stratégie pour la croissance et l'emploi déclinée dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), nous voilà plongés à nouveau dans la Facilité Élargie de Crédit (FEC).

Que le Pays aura traversé moult étapes et instruments d'ajustement et de réformes pour redresser son économie sur les 30 dernières années !! On peut se demander si le cap mérite d'être maintenu ? Un dicton bantou proclame que : *« si tu te retrouves deux fois au pied du même arbre, certainement que tu t'es égaré »*. Est-ce le cas du Cameroun et de ses voisins de la zone CEMAC ?

Un petit retour en arrière nous rappelle qu'en 2006, William Easterly publiait aux éditions d'organisation « les Pays pauvres sont-ils condamnés à le rester ? ».

Un ouvrage dans lequel l'économiste américain démontre les fondements structurels de la pauvreté et du sous-développement. Easterly dénonçait à l'occasion « ces panacées qui ont failli » en critiquant le principe économique à la base des théories sous-jacentes aux interventions du FMI et de la BM, notamment l'idée selon laquelle les gens répondent aux incitations.

Avant lui en 2002, Joseph Stiglitz, un autre ancien de la Banque Mondiale publiait « La grande désillusion », un pamphlet anti-mondialisation, dans lequel il dénonce avec forces, arguments et exemples, la « façon de procéder des fonctionnaires du FMI, fondée sur des schémas passe-partout ».

N'est-il donc pas temps et opportun de changer d'approche ? N'est-il pas temps de réviser le modèle de base de notre économie ? Sur quels leviers devrions-nous actionner ?

Selon l'approche d'évaluation et d'analyse des capacités, la présente réflexion que lance le Centre d'Analyse et de Recherche sur les Politiques Économiques et Sociales, vise à ouvrir de nouvelles pistes. Pour cela, l'équipe de chercheurs confesse un crédo en 03 mouvements :

- ❖ **RÊVER** que c'est possible (No longer as usual) ;
- ❖ **OSER** avoir le courage de rompre ; et
- ❖ **INNOVER**, c'est la seule manière d'assumer la rupture.

Dans l'espoir de votre engagement pour la cause du développement du Cameroun, voici notre contribution.-/

Le Directeur Exécutif
Barnabé OKOUDA

PREMIÈRE PARTIE :
POUR UNE STRATEGIE DE RUPTURE



INTRODUCTION

D'OU VENONS-NOUS ? OU SOMMES-NOUS ? OU VOULONS-NOUS ALLER ?

Au 30 novembre 2018, la réponse à ce triple questionnement peut ressembler à ceci :

- a) **Nous venons d'une longue période de crise et de pauvreté.** Depuis 1986, date du déclenchement, tous les programmes économiques ont toujours été sous-tendus par ces 02 considérations avec leur corollaires de vocabulaire atypique pour le commun des citoyens : les PAS (programme d'ajustement structurel), la DSA (dimension sociale de l'ajustement), le CAS (crédit d'ajustement structurel), la FASR (Facilité d'Ajustement Structurel Renforcée), la FRPC (Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la croissance) , l'IPTE (Initiative Pays Pauvre Très Endetté), le DSRP (Document de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté), et le DSCE (Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi) !
- b) **Nous sommes en crise,** emporté par un contexte sous-régional morose. Le constat a été entériné par les plus hautes autorités le 23 décembre 2016, lors du sommet extraordinaire des Chefs d'État de la CEMAC, tenu à Yaoundé. Depuis lors, le pays est engagé dans un nouveau programme de redressement économique soutenu par la FEC (facilité élargie de crédit), avec un pool de Partenaires Techniques et Financiers autour du FMI.

Pour le citoyen ordinaire camerounais, il s'agit d'un retour à la case départ des années 1990 avec les PAS évoqués plus haut.

- c) **Nous voulons aller vers l'émergence d'ici 2035.** Si la vision adoptée en 2009 reste maintenue, le premier tiers (2010-2018) des 25 années du parcours, n'a pas donné des signes de confirmation du cap de destination. Le train semble sorti de piste (off-track), du moins dans le rythme des résultats intermédiaires attendus/escomptés.

Tout espoir est-il par conséquent perdu ? NON et SURTOUT PAS.

Au vu des éléments visibles, des atouts disponibles et des capacités en présence, la partie reste jouable avec un pari gagnant. Mais tout doit être revu : la stratégie, la tactique et les acteurs du match. C'est ce que nous appelons la stratégie de rupture. **Si le pays veut atteindre les objectifs d'être pays émergent d'ici 2035, il est impératif de procéder à une révolution structurelle et non plus à un simple ajustement structurel** de son économie. Une stratégie de rupture parce qu'il s'agira de réformes profondes et fondatrices de notre avenir pour les 2/3 restants du parcours vers l'émergence. Il s'avère par conséquent nécessaire de modifier structurellement les conditions initiales et/ou de réactivité du comportement économique du Cameroun.

Pour cela, il faut **OSER-INNOVER et REVER** que c'est possible. Après une revue rapide du profil historique récent de l'économie camerounaise s'achevant par une évaluation des résultats escomptés de la stratégie pour la croissance et l'emploi (SCE), l'étude fait une analyse situationnelle des principaux indicateurs macroéconomiques à date.

Le constat des écarts négatifs par rapport aux cibles du sentier idéal vers l'émergence fonde le choix des options pour la stratégie de rupture dans un second temps.

Pour plus de réalisme et de cohésion, le modèle nouveau proposé conduit à sélectionner et à prioriser 03 piliers. Il s'agit de 03 domaines capables d'avoir le plus d'effets multiplicateurs et entraînant l'ensemble du système. Il s'agit également de 03 fondations pour insérer notre pays dans la compétition mondiale du développement durable. C'est pour cela qu'il faut accepter la rupture. NO LONGER AS USUAL! C'est le prix à payer pour que notre pays ne soit pas «LEFT BEHIND» comme le proclame l'Agenda 2030 des Nations Unies auquel notre pays a souscrit et dont l'évaluation se fera 5 ans avant la Vision émergence 2030.

Pour y parvenir, quelles seraient alors les capacités requises pour le Cameroun ?

La seconde partie de l'étude répond à cette interrogation. Elle est centrée sur la déclinaison des capacités nécessaires pour réussir cette inversion du modèle actuel afin de se donner toutes les chances d'atteindre le cap de l'émergence, pourquoi pas avant 2035.

La démarche a été celle de l'ACBF qui définit les capacités en 03 dimensions (*institutionnelles, organisationnelles et humaines*), auxquelles le CAMERCAP-PARC a adjoint une quatrième dimension qui est *l'ancrage socioculturel*.

Le document est conçu et présenté (sous forme matricielle) au niveau d'une STRATEGIE. Ceci veut dire que les propositions devront faire l'objet d'une déclinaison opérationnelle pour leur mise en œuvre dans les programmes de travail des unités qui en auront la responsabilité et la charge.

Enfin, pour rester fidèle à la politique éditoriale du Centre de vous servir des réflexions dans des documents plus digestes, la publication fait volontairement une entorse à une exigence académique, à savoir l'équilibre des 02 parties ; à cela s'ajoute une autre particularité, celle de publier la bibliographie séparément sur notre site internet www.camer-cap-parc.org/-

I. 2 - BREF APERÇU ET PROFIL DE L'HISTOIRE ECONOMIQUE RECENTE DU CAMEROUN

Après une période florissante de près de 02 décennies aux lendemains de son indépendance, l'économie camerounaise entra en crise dès 1986. Elle y est maintenue sur la période 1987-1993, sous les effets conjugués de la baisse tendancielle de la production pétrolière, de la chute des prix des principaux produits d'exportation et d'une appréciation d'environ 40% du taux de change effectif réel du franc CFA. Il en a résulté une chute du PIB réel par habitant de plus de 40%, la rupture des équilibres macro-économiques et le recours à l'endettement extérieur.

Plusieurs programmes d'ajustement structurel (PAS) de septembre 1988 à juin 1995 appuyés par FMI et la Banque mondiale.

Le premier PAS (septembre 1988-juin 1990) avait pour objectifs de restaurer le grand équilibre financier de l'État par la reconstitution de l'épargne budgétaire, restructurer l'appareil de production, rétablir l'équilibre extérieur par les politiques commerciales et d'endettement plus appropriée. Il s'est soldé par un échec. Le deuxième PAS (décembre 1991-septembre 1992) avait pour objectif principal de stabiliser le déficit budgétaire à 7% du PIB en 1992. De manière spécifique, il s'agissait de faire (réduction de la masse salariale) une amélioration sensible des recettes non pétrolières.

Le troisième PAS (mars 1994-juin 1995) visait deux objectifs majeurs. Il s'agissait de : (i) dégager un excédent budgétaire au niveau du solde primaire suite au changement de parité et (ii) organiser une meilleure répartition entre les dépenses courantes et les dépenses d'investissement. Le quatrième PAS (septembre 1995-juillet 1996) visait trois objectifs macroéconomiques (i) réaliser un taux de

croissance réelle du PIB de 5% ; (ii) réduire l'inflation à environ 8% ; et (iii) stabiliser le déficit du compte courant hors dons à 2,5% du PIB. Il faut noter qu'à la suite de la dévaluation du franc CFA, en janvier 1994, le troisième et le quatrième PAS n'ont pas atteint pleinement leurs objectifs, notamment en termes de rétablissement de l'équilibre des finances publiques. Ce n'est qu'à partir du deuxième semestre de 1997 que le Gouvernement s'est résolu à mettre en œuvre des réformes avec l'élaboration d'un programme économique et financier à moyen terme (1997/1998 – 1999/2000), appuyé par une FASR du FMI (devenue FRPC depuis novembre 1999), et soutenu par le CAS III de la Banque mondiale et le PAS II du FAD. Ce programme a été exécuté de manière satisfaisante et a permis à l'économie camerounaise de renouer avec la croissance. Le Cameroun a atteint le point de décision de l'initiative PPTTE en octobre 2000 et a été déclaré éligible à l'initiative d'allègement de la dette.

Cette éligibilité devait permettre au pays de bénéficier, au cours d'une période dite intérimaire allant du 1^{er} octobre 2000 au 30 septembre 2003, d'un allègement du service de sa dette extérieure, et d'une assistance financière d'un montant d'environ 213 milliards de FCFA. À partir de 2003, le pays s'est lancé dans l'élaboration et la mise en œuvre des déclencheurs du point d'achèvement de l'initiative PPTTE notamment le DSRP, Troisième crédit d'ajustement structurel (CASIII) et le cadre macroéconomique stable. Ainsi, en avril 2003, le DSRP complet a été adopté sur la période 2003-2015. Il présentait la vision et les actions prioritaires du Gouvernement pour lutter contre la pauvreté dans l'optique des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) fixés pour 2015. En mai 2006, le Cameroun va ainsi atteindre le point d'achèvement de l'initiative PPTTE, lui donnant des coudées franches pour mener une politique de développement plus audacieuse.

La période 2006-2009 a été marquée par la nécessité de l'élaboration de la vision stratégique à long terme du Cameroun avec pour objectif d'en faire un pays émergent à l'horizon 2035. La stratégie pour la croissance et l'emploi déclinée dans le DSCE a été la traduction de la première phase sur 10 ans de cette vision. (sur la période 2010-2030). Les 02 autres phases étant proposées sur les périodes de 7 et 8 ans. Les 02 documents ont été adoptés en 2009.

Et vint 2016....

Le programme économique et financier pour la période 2017-2020 dans le cadre de la FEC

Les effets néfastes du double choc pétrolier et sécuritaire ont déclenché, sur les économies de la sous-région CEMAC, une crise de devises, provoquant une récession dans l'ensemble des pays de la sous-région Afrique centrale. Pour s'en sortir, un sommet extraordinaire des chefs d'État s'est tenu le 23 décembre 2016 Yaoundé. Cette rencontre a conclu à l'impératif des mesures appropriées visant à juguler la situation. Il a été décidé de la mise en place d'un programme économique régionale avec le FMI, pour mieux structurer les efforts d'ajustement de leurs États, les accompagner vers une sortie de crise et les aider à mettre en place les conditions d'une relance vertueuse et durable de leurs économies. À ce titre, le Cameroun s'est engagé dans l'accord de 666.2 millions de dollars avec le FMI au titre de la Facilité Élargie de Crédit (FEC) pour accompagner le programme de réformes économiques et financières du pays. Ce programme vise à rétablir la viabilité budgétaire et extérieure du pays et à promouvoir une croissance génératrice d'emplois tirée par le secteur privé; mais aussi, les réformes destinées à préserver la stabilité financière, à encourager l'inclusion financière et à lever les obstacles structurels à la compétitivité et à la diversification économique essentielle pour

accélérer une diversification axée sur le secteur privé. Plusieurs autres partenaires techniques et financiers, à l'instar du groupe de la Banque Africaine de Développement (BAD) et l'Agence Française de Développement (AFD), l'Union Européenne et la Banque Mondiale se sont impliqués dans l'accompagnement du pays avec des instruments spécifiques. Pour ce faire, le pays a dû actualiser son DSCE sur la période restante d'ici 2020 et intitulé : « **Priorités stratégiques du Gouvernement pour la période 2018-2020** ». C'est ce document qui sert aujourd'hui de base de référence aux différents appuis des PTFs dans le cadre de la FEC, avec le FMI comme chef de file. Les réformes proposées dans le cadre de la FEC se déclinent en 02 principales composantes qui visent (i) la rationalisation du cadre de gestion des finances publiques et (ii) le renforcement de la gouvernance et la compétitivité dans les secteurs productifs. Pour y parvenir, la première composante a pour axes d'intervention (a) l'assainissement du cadre réglementaire et institutionnel de la gestion des finances publiques et (b) le renforcement du cadre de planification stratégique et de gestion des investissements publics. Quant à la seconde composante, elle se concentre sur (c) le renforcement de la gouvernance dans les secteurs des transports et de l'énergie, et (d) le renforcement de la compétitivité du secteur agropastoral.

I. 2.1 Revue de quelques indicateurs socioéconomique depuis le DSCE

I. 2.1.1 La population camerounaise reste majoritairement jeune...

Les estimations à partir du dernier RGPH (2005) permettent de situer la population du Cameroun en 2018 à environ 23 millions d'habitants, et les projections de World Populations Prospects se déclinent comme suit :

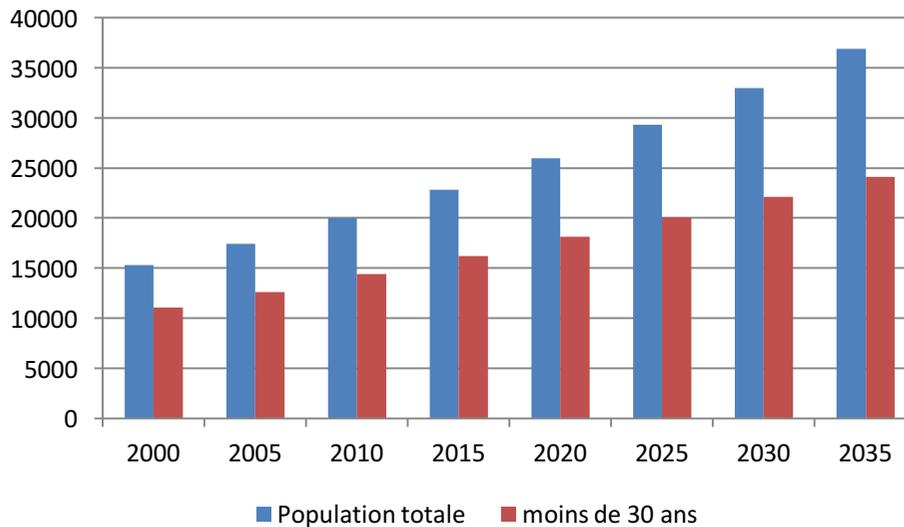
Tableau 1 : Évolution de la population du Cameroun à l'horizon 2035 (en milliers)

	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035
Population totale	15275	17421	19970	22834	26128	29869	34100	38870
Hommes	7614	8699	9985	11424	13078	14955	17076	19466
Femmes	7661	8722	9985	11410	13050	14914	17024	19404
<i>moins de 30 ans</i>	<i>11072</i>	<i>12628</i>	<i>14386</i>	<i>16224</i>	<i>18104</i>	<i>20067</i>	<i>22109</i>	<i>24099</i>

Sources : UN World population prospects, 2017.

Ce tableau présente un doublement de la population à l'horizon de 30 ans (2005-2035) et cette population reste majoritairement jeune (avec les moins de 30 ans qui représenteront plus des 2/3 de la population totale).

Ce qui constitue soit un risque majeur vers une implosion sociale au cas où cette masse est mal maîtrisée ; soit par contre une opportunité à saisir au cas où on tirerait profit du dividende démographique au moment où l'Europe et l'Asie sont vieillissantes.

Graphique 1 : Évolution de la population du Cameroun jusqu'en 2035

Sources : BUCREP & UN World population prospects, 2017.

I. 2.1.2 ... et dans une pauvreté persistante

Une forte proportion de cette population vit malheureusement en deçà du seuil de pauvreté, présentant même des poches d'aggravation des inégalités¹ et des disparités selon le sexe du chef de ménage, en fonction de la région et le milieu de résidence (urbain ou rural).

Tableau 2 : Incidence de la pauvreté au Cameroun

en %	1996	2001	2007	2014	Cible du DSCE en 2020	Probabilité d'atteindre la cible en 2020
Taux de pauvreté (ens. du pays)	53,3	40,2	39,9	37,5	28,7	Peu probable
Milieu urbain	41,4	17,9	12,2	8,9	//	Probable
Milieu rural	59,6	52,1	55	56,8	//	Très peu probable

Sources : INS, ECAM 1,2,3 &4

I. 2.1.3 Un taux de croissance timide et par conséquent insuffisant

Les performances en terme de croissance économique ont commencé à s'écarter du scénario principal dans les premières années. Les écarts de contreperformance sont allés grandissants avec un pic en 2016 et les perspectives ne sont pas très encourageantes en terme de rattrapage du scénario de référence du DSCE. Le pays reste très loin de la moyenne de 7,5% souhaitée et peine à franchir les 5% sur la période.

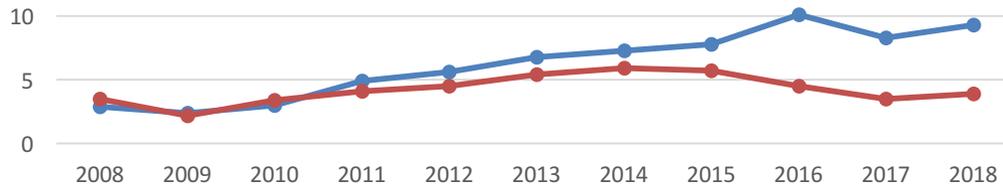
Tableau 3 : Taux de croissance cible du DSCE et performances réalisées

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	Moy 2010-2018
Sentier du DSCE	2,9	2,4	3	4,9	5,6	6,8	7,3	7,8	10,1	8,3	9,3	7,0
Performance Réalisée	3,5	2,2	3,4	4,1	4,5	5,4	5,9	5,7	4,5	3,5	3,9	4,5

Sources : DSCE, INS et nos calculs

(*) *Estimations*

Graphique 2 : Évolution du taux de croissance réalisée comparée aux estimations du DSCE



Sources : DSCE, INS

—●— DSCE —●— Réalisée

(*) Estimations

I. 2.1.4 Emploi/chômage : comme un serpent de mer

Le couple emploi/chômage est le domaine sensible par excellence de toute politique économique avec un impact social dans différents gouvernements du monde. Le Cameroun n'y échappe pas. Notre pays brille ainsi par cette contradiction apparente entre les chiffres officiels et la réalité telle que perçue par le citoyen ordinaire.

Au niveau statistique : les enquêtes sur l'emploi (EESI) réalisées par l'INS présentent des chiffres qui nécessitent une lecture au second niveau pour appréhender la réalité camerounaise. Le taux de chômage au sens du BIT (norme internationale) ne capte pas à suffisance la réalité camerounaise. Il faut une seconde grille d'analyse pour mieux comprendre que le problème majeur identifié ici est le sous-emploi, notamment des jeunes.

D'où le besoin de définir un indicateur local plus pertinent et contextuel. On a dit rupture ? Oui voilà un champ de rupture à expérimenter. Car sans cette rupture, toute politique élaborée, mise en œuvre et évaluée avec cette grille de lecture internationale sera vouée à l'échec. C'est cela aussi assumer la prise en main de son destin !

Au plan administratif, l'architecture gouvernementale du Cameroun pose un problème de philosophie, de vision et de pertinence dans la mise en œuvre de la politique nationale d'emploi.

Le découpage MINEFOP/MINTSS est une source de distraction d'énergie et d'incohérence, au-delà du manque d'étanchéité à la frontière des 02 structures au niveau institutionnel, organisationnel, du capital humain et même de leur ancrage socioculturel. Il est difficile de rendre intelligible la distinction entre le travail et l'emploi dans les plus de 200 communautés ethnolinguistiques du Cameroun !

Par ailleurs, les statistiques de source administrative déclamées par les autorités ont du mal à être perceptibles et donc traduisibles en effet et impact dans l'économie et les conditions de vie des populations. Cela crée et entretient par conséquent un doute dans l'opinion qui y trouve un moyen de mettre en mal la crédibilité du Gouvernement.

Tableau 4 : Taux de sous-emploi global des 15-64 ans

Taux de sous-emploi global 15-64 ans			
		2005	2010
Milieu de résidence	Urbain	58,2	56,2
	Rural	80,6	76,6
Sexe	Masculin	64,5	61,0
	Féminin	81,9	76,9
Ensemble		73,1	68,7

Source : EESI-1 et 2/INS

2.1.5 Pour un résultat mitigé en terme de mesure globale de développement :

Tableau 5 : Classement du Cameroun selon l'IDH depuis 2000

Année	Valeurs	Rang mondial
2000	0,43	125 ^e / 162
2005	0,45	144 ^e / 177
2009	0,47	153 ^e / 182
2010	0,48	131 ^e / 169
2011	0,48	150 ^e / 187
2014	0,51	153 ^e / 188
2015*	0,51	153 ^e / 188
2016*	0,52	153 ^e / 188
2017*	0,52	NA
2018*	0,53	NA
2019*	0,53	NA
2020*	0,54	NA

* Projection à partir d'une tendance linéaire des cinq dernières valeurs réelles. L'équation de régression est construite ainsi : constante = -11.257, coefficient de régression = 0.006. Le calcul est simple: au produit de à compléter

Source : Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

Si les progrès sont tangibles en ce qui concerne la valeur indiciaire, le classement mondial par rapport à l'ensemble des pays quant à lui se déprécie. Ce qui traduit le fait que les efforts fournis par les autres sont plus importants ! Nous devrions donc changer de vitesse. D'où la rupture !

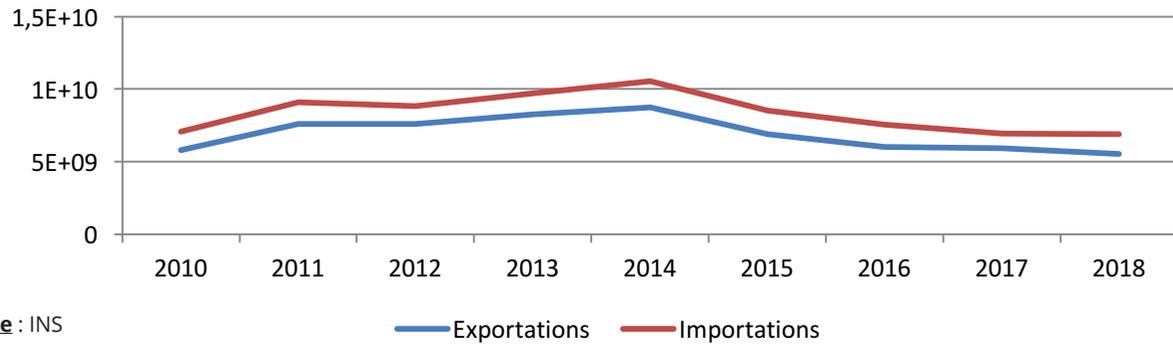
I. 2.1.6 Une balance commerciale structurellement déficitaire

Parmi les objectifs du DSCE, il y avait celui de **redresser la courbe du déséquilibre structurel de nos échanges avec le reste du monde.**

En effet, depuis près de trois décennies, le Cameroun importe plus qu'il ne vend à l'extérieur. Ce qui entretient une tension permanente de devises et des menaces de récession dues à une probable incapacité d'importer (< 03 mois).

Sur la période du DSCE, cette tendance au déséquilibre de la balance commerciale, non seulement n'a pas été redressée, mais s'est surtout maintenue dans la durée. Le graphique ci-dessous présente les écarts de réalisation entre les importations et les exportations, alors que le tableau suivant nous présente l'écart des performances par rapport aux objectifs du DSCE.

Graphique 3 : Niveaux de réalisations des Importations et des Exportations (en milliards de FCFA)



Source : INS

Encadré 1 : Bilan des OMD à l'échéance 2015 et projections pour 2020 (selon le DSCE)

Dans l'ensemble et à l'instar de la plupart des pays africains au sud du Sahara, le bilan de l'agenda 2015 des OMD a été très mitigé. Certes des progrès ont été accomplis çà et là, mais très peu de cibles des OMD ont été atteintes à l'échéance. C'est ce qui a d'ailleurs amené le Cameroun à reporter son échéance des OMD à 2020, soit à l'horizon du DSCE, cumulant ainsi avec l'agenda des ODD sur la période 2016-2020.

De façon spécifique, le Cameroun a mieux performé en ce qui concerne les OMD 2 (Éducation) et 3 (Égalité des sexes) et pour la cible OMD 1.c. relative à la réduction de la proportion des personnes souffrant de famine. Les résultats sont en demi-teinte pour les OMD 1, 4, 5 et 6, et encourageants pour les OMD 7 et 8.

- ↳ Sur l'OMD 1, l'incidence de la pauvreté a été réduite de près de 2,7 points entre 2001 et 2014, mais loin de la cible (réduire de moitié le seuil de 40,2%). Même en rapportant l'échéance à **2020, cette cible restera hors de portée !**
- ↳ Pour l'OMD 2, le niveau de scolarisation au primaire s'est considérablement amélioré se rapprochant sensiblement de la cible pour se situer à un taux net de 85,1% en 2014 ; **un très bon résultat par rapport à la moyenne africaine !**
- ↳ En ce qui concerne l'OMD 3, et de manière absolue, les objectifs fixés en matière de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes à l'horizon 2015 ont connu des tendances en hausse ;
- ↳ Concernant l'OMD 4 la mortalité infanto-juvénile a reculé de 144 à 103 décès pour 1000 naissances vivantes au cours de la période 2010-2014, une fois de plus loin de la cible. De même, en santé maternelle (OMD 5), la situation s'est dégradée en dépit des efforts du Gouvernement. Le nombre de décès des femmes a augmenté en passant de 669 à 782 décès pour 100 000 naissances vivantes sur la période 2004-2011 ;
- ↳ Le pays peut néanmoins être encouragé pour les résultats obtenus sur la pandémie du VIH/SIDA (OMD 6) qui a connu un net recul depuis 2004. Le taux de prévalence est passé de 5,5% en 2004 à 3% en 2014 ! Le paludisme quant à lui continue d'être la première cause de mortalité et de morbidité tandis que la tuberculose présente des signes de résurgence ;
- ↳ Sur l'OMD 7, les politiques en matière d'environnement sont sensibles et visibles, mais les résultats tardent à être perceptibles en ce qui concerne notamment l'assainissement des milieux urbains et l'utilisation des emballages non biodégradables ;
- ↳ En ce qui concerne l'OMD 8, la pénétration des TIC est considérable malgré des marges énormes de progression inexplorées et la situation de l'emploi reste le principal talon d'Achille de la stratégie de croissance et d'emploi dans le cadre du DSCE d'ici 2020.

Le challenge de l'Agenda 2030 des ODD...

À l'échéance de 2015 des OMD, la communauté internationale sous les auspices (leadership) des Nations Unies, a fait adopter un nouvel agenda, dit de développement durable, par les Chefs d'État et de gouvernement en septembre 2015. Bâti sur les leçons et expériences tirées du précédent, le nouvel agenda est construit autour de 03 piliers, 17 objectifs, 169 cibles et une batterie de 230 indicateurs de suivi ! Son leitmotiv, est NO ONE BEHIND !

Le principal défi pour les États à ce jour et les pays en développement en particulier dont le Cameroun est triple :

- (i) Le défi de l'appropriation et de l'internalisation des concepts;
- (ii) Le défi du financement et de la mise en œuvre des politiques y afférentes ; et enfin
- (iii) Le défi du suivi et de la mesure des progrès.

À ce jour (décembre 2018), soit la troisième année dudit agenda, les 03 dimensions de défis ci-dessus nous paraissent insuffisamment adressées par la communauté nationale (les pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile) et ses partenaires au développement qui ont plutôt mis la priorité sur le programme économique de sortie de crise (depuis le dernier trimestre 2016) dans le cadre de la FEC.

I. 2.1.7 Dette publique

Selon le rapport de la surveillance multilatérale en zone CEMAC au 30 juin 2018, la situation de la dette du Cameroun présente une analyse contrastée.

- a) ***Un endettement extérieur certes maîtrisé, mais peu efficace...***

La dette publique et à garantie publique du Cameroun a atteint 32,7 % du PIB en juin 2018, contre 30,8% du PIB à fin 2017, selon la Caisse Autonome Amortissement (CAA)².

2 - Selon le FMI, la dette publique a atteint 38,2% du PIB en 2017, soit 5% de plus que ce qui avait été indiqué lors de la 1^{ère} revue au titre de la FEC. Cette augmentation peut s'expliquer par deux facteurs : (i) un élargissement de la définition de la dette publique afin d'inclure toutes les dettes de la SONARA envers des tiers (1,8%) ; et (ii) un déficit budgétaire à fin 2017 plus important que prévu, financé par une augmentation des décaissements et des restes à payer plus élevés. Par conséquent, la dette totale contractée et garantie par l'État (extérieure et intérieure) est passée de 33,3% du PIB en 2016 à 38,2% en 2017.

Ce ratio reste encore inférieur au seuil des 70% PIB de la CEMAC.

Toutefois le rythme d'endettement du Cameroun est élevé. En effet, l'encours de la dette a connu une augmentation de l'ordre de 23,7% par rapport à juin 2017, du fait principalement (i) des décaissements des appuis budgétaires obtenus dans le cadre du Programme Économique et Financier (PEF) en cours ; (ii) de l'accélération des décaissements pour la réalisation des travaux des grands projets d'infrastructures ; (iii) de la consolidation en décembre dernier, des avances statutaires (instrument de court terme), en un prêt de longue maturité (577 milliards de FCFA). Ce stock est composé de 99,3% de dette publique directe et 0,7% de dette à garantie publique.

La dette publique directe évaluée à 6 710 milliards de FCFA au 30 juin 2018, est composée de 76,4% de dette publique extérieure et 23,6% de dette intérieure. Cette composition se rapproche progressivement de l'objectif visé de 78% de dette extérieure et 22% de dette intérieure à l'horizon 2020, dans la Stratégie d'Endettement à Moyen Terme 2018-2020.

Le stock de la dette contractée mais non décaissée a également augmenté. Une étude réalisée en 2017 par le Comité national de la dette publique (CNDP) a conclu que l'important stock de dette non décaissée tient à plusieurs facteurs : (i) délais normaux dans l'exécution de projets; (ii) retards dans les grands projets d'infrastructures ; (iii) projets non

performants avec des décaissements très faibles voire nuls, en raison du manque de maturation ou de fonds de contrepartie disponibles.

La projection au 31 décembre 2018, fait ressortir un encours de la dette publique et à garantie publique (hors Restes à Payer /arriérés intérieurs et remboursements des crédits TVA) de 7 131 milliards de FCFA (33,5% du PIB), soit une augmentation de l'ordre de 14,0% par rapport à fin 2017. Sa composition serait alors de 76,5% de dette extérieure (5 456 milliards de FCFA), de 22,9% de dette intérieure (1 634 milliards de FCFA) et de 0,6% de dette avalisée (41 milliards de FCFA).

Tableau 6 : Encours de la dette publique et à garantie publique (en milliards de FCFA)³

	2014	2015	2016	2017	juin 2018	Déc. 2018*
Stock dette extérieure (1)	2 530	3 492	3 961	4 625	5 131	5 456
Multilatérale	915	1 032	1 147	1 451	1 748	1 886
Appuis budgétaires (FMI-BM-BAD)				98	395	524
Bilatérale	1 500	1 704	1 981	2 290	2 460	2 604
Appuis budgétaires (FMI-BM-BAD)				66	66	131
Commerciale	115	756	833	885	923	966
<i>dont emprunt obligataire (non résident)</i>	<i>10</i>	<i>30</i>	<i>46</i>	<i>38</i>	<i>38</i>	<i>30</i>
Stock dette intérieure (2)			1 304	1 577,9	1 579	1 634
Titres publics	303	433	370	307	341	407
Emprunt BEAC (Avances Statutaires)		138	231	577	577	577
Dette structurée	542	588	513	569	552	557
Dette non structurée (non conventionnelle)	114	113	190	125	109	94
Dette publique directe (1) + (2)=I	2 530	3 492	5 265	6 203	6 710	7 090
Dette avalisée par l'État (II)			66	52	49	41
Stock total (I+II)			5 331	6 255	6 759	7 131

Source : CAA, *= estimations

L'Analyse de Viabilité de la Dette du Cameroun au 31 décembre 2017, mise à jour au 31 août 2018 indique que la dette publique du Cameroun demeure viable avec un risque de surendettement modéré. Cette analyse révèle cependant une certaine vulnérabilité induite par la faiblesse des recettes d'exportations, qui fragilise la capacité de remboursement de la dette du Cameroun.

b) Une dette intérieure non maîtrisée, car mal connue

Dans le cadre du programme économique et financier (FEC), la définition de la dette intérieure a été étendue. Elle inclue les soldes non remboursés, les avances de la BEAC, les bons et obligations du Trésor, la dette structurée, la dette non structurée, les arriérés de paiements intérieurs (Reste À Payer) et la dette fournisseurs de la SONARA. Sur cette base, la dette intérieure a augmenté pour atteindre 8% du PIB contre 6,3% en 2016, sous l'effet d'un déficit budgétaire plus important, de l'accroissement continu des restes à payer des dépenses et d'une augmentation de la dette fournisseurs de la SONARA. Par ailleurs, suite à la signature du programme économique et financier avec le FMI, il a été recommandé au Ministère des Finances, dans le cadre des repères structurels à mettre en œuvre pour la restauration de l'équilibre

des finances publiques, d'auditer les restes à payer et de mettre en place un calendrier d'apurement de ceux-ci. Les résultats de l'audit ont chiffré un stock éligible restant de 182,7 milliards sur les arriérés de la période 2000/2016 à fin 2017, dont 176,4 milliards ont été validés.

La composition des arriérés audités reflète la situation de liquidité structurellement difficile de l'État. La plus grande partie des arriérés concerne des fonds de contrepartie (0,4 % du PIB ou la moitié du total des arriérés validés). Les arriérés envers des entreprises et des particuliers ne représentent qu'une petite partie (8 %) du total des arriérés validés, l'essentiel du volume restant correspondant à des subventions et transferts non versés.

L'audit a également identifié des faiblesses dans le système comptable du Trésor. Il s'agit notamment des arriérés intérieurs sur la base de documents physiques qui ne sont pas enregistrés par le système comptable (1,6 milliard de FCFA) et, plus important encore, des arriérés de paiement dans le système comptable sans document correspondant pour un montant dépassant 1000 milliards de FCFA (6,4 % du PIB). Le rapport d'audit a recommandé de procéder à une analyse plus approfondie de l'intégrité du système comptable du Trésor.

Tableau 7 : Situation des arriérés de paiement sur la gestion courante (en milliards FCFA)

Libellés	Biens et Services	Investissement & Fonds de contrepartie	Autres Dépenses de Personnel	Autres transferts	Subventions	Contributions	Total
<i>Situation des RAP au 31 décembre 2017</i>							
2016 et ant.	55,70	94,61	1,59	11,76	2,57	11,98	178,21
2017, plus de 3 mois	26,22	43,97	2,26	8,63	0,90	21,46	103,43
2017, moins de 3 mois	105,29	217,08	50,43	26,34	6,36	23,38	428,90
Total	187,21	355,66	54,29	46,73	9,83	56,82	710,54

Source : MINFI

I. 2.1.8 Quid de la compétitivité ?

En 2017, le taux de change effectif réel s'est apprécié de 0,2%, traduisant une perte de positions concurrentielles sur les marchés internationaux. Cette situation est consécutive à l'appréciation de 2,6% du taux de change effectif nominal. L'appréciation nominale du franc CFA s'est traduite par une perte de compétitivité sur les marchés internationaux des biens exportés par le pays, notamment le bois, le cacao et le coton. S'agissant de la compétitivité structurelle, le Cameroun gagne trois places et occupe désormais le 116^{ème} rang sur 137 pays évalués dans le Rapport 2018 du Forum Économique Mondial. L'indice de compétitivité du pays s'améliore, passant de 3,58 points en 2016 à 3,65 en 2017. Il progresse dans 8 des 12 piliers de la compétitivité, dont l'« innovation » (+13 places) et l'« environnement macroéconomique » (+9 places).

En revanche, il recule dans les piliers : (i) « développement du marché financier » (-6 places) ; (ii) « efficacité des marchés des biens » (-5 places) ; (iii) « efficacité du marché du travail » (-3 places). Depuis lors, le Gouvernement s'est attelé à améliorer le climat des affaires qui peinent à enregistrer des avancées notables au plan interne, mais mitigés comparativement aux autres pays. En effet, le Cameroun a occupé la 163^{ème} place en 2017 et la 166^{ème} place en 2018 du classement Doing Business 2019 de la Banque Mondiale. Pourtant, entre 2010 et 2016 lors de la mise en place des CFCE, la simplification des procédures et autres mesures ont permis la création de plus de 40 000 unités. Pour l'année 2017, 8701 entreprises ont été créées dans les CFCE du territoire national. Bien que les efforts soient notables malgré les lourdeurs liées à l'accès à la terre et le commerce extérieur, elles ne vont pas plus vite que les autres pays qui accélèrent.

Tableau 8 : Classement Doing Business 2018

	Rang Africain	Rang Mondial/190	Distance de la frontière (0-100)	
			DB2017	DB2018
Maurice	1	25	75,45	77,54
Rwanda	2	41	70,19	73,40
Kenya	3	80	62,56	65,15
Botswana	4	81	64,87	64,94
Afrique du Sud	5	82	64,97	64,89
Zambie	6	85	60,58	64,50
Seychelles	7	95	60,40	61,41
Lesotho	8	104	59,88	60,42
Namibie	9	106	59,40	59,94
Malawi	10	110	52,61	58,94
Swaziland	11	112	58,57	58,82
Ghana	12	120	56,90	57,24
Cameroun	33	163⁴	45,05	47,23
Somalie	48	190	20,29	19,98

4 - 166/190 dans le Doing Business 2019 publié en octobre 2018 ; les faiblesses du Doing business du Cameroun : (1) permis de bâtir 132^{ème} (2) l'accès à l'électricité 129^{ème} (3) l'enregistrement de la propriété 179^{ème} (4) l'accès au crédit 73^{ème} (5) paiement des taxes 182^{ème} (6) le commerce transfrontalier 186^{ème}.

Tableau 9 : Évolution en volume des emplois du PIB (base 100 = 2005)

Libellé	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
1. Dépense de Consommation Finale	9154,8	9489,5	9907,4	10507,9	11045,7	11620,7	12006,0	12402,2	
2. FBCF	2684,1	2999,6	3081,4	3252,4	3675,1	3768,3	3948,5	4106,1	
3. Variation des stocks	11,2	22,5	23,1	63,5	39,5	-64,4	-2,4	7,1	
4. INVESTISSEMENT (2+3)	2695,2	3022,1	3104,4	3315,9	3714,6	3704,0	3946,1	4113,2	
5. Exportations nettes	-613,9	-811,5	-780,1	-931,1	-1109,0	-901,9	-858,8	-886,4	
6. Exportations	2485,3	2679,0	2766,1	2880,9	3032,6	3225,7	3205,3	3154,3	
7. Importations	3099,1	3490,5	3546,2	3812,0	4141,6	4127,6	4064,2	4040,7	
PIB (1+4+5)	11236,2	11700,1	12231,7	12892,7	13651,4	14422,9	15093,3	15629,0	
Quelques ratios Clés									Moyennes / la période
CF/PIB	0,81	0,81	0,81	0,82	0,81	0,81	0,80	0,79	0,81
INV/ PIB	0,24	0,26	0,25	0,26	0,27	0,26	0,26	0,26	0,26
Export. Net/PIB	-0,05	-0,07	-0,06	-0,07	-0,08	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06

Sources : INS & nos analyses

De manière globale, la création des richesses sur la période du DSCE a été tirée par les dépenses de consommation finale avec près de 80% en moyenne. L'investissement entendu comme le stock de capital quant à lui stagne autour de 26%, tandis que le commerce extérieur continue d'appauvrir le pays

avec une moyenne (-6%) par an depuis 2010 ! En mots simples, le Cameroun enrichit le reste du monde à hauteur de 6% de son stock de richesses créées chaque année! Et ce de manière structurelle.

NON. Cela doit changer !

I. 2.1.9 Sur le plan de la gouvernance

Tableau 10 : Cliché instantané du service public camerounais au 07 janvier 2019

Nombre de Ministères (y compris DGSN)	39	Établissements Publics Administratifs	196	Collectivités Territoriales Décentralisées	374	Exécutif de Régions/ Gouverneurs	10
Membres du Gouvernement & assimilés dont 11 femmes	73	Nombre de Directeurs Généraux /Directeurs Généraux Adjoints	392	<i>Communautés urbaines</i>	14	Exécutif des Départements/ Préfets	58
Autres institutions publiques régaliennes ou de souveraineté ⁵	08	Universités d'État	08	<i>Communes</i>	360	Exécutifs des Arrondissements/ Sous-Préfets	360

Source : Compilation CAMERCAP-PARC

Avec une telle architecture institutionnelle, il est impossible de réaliser un BIP de manière efficace entre toutes ces différentes entités « spécifiques ».

Les différents rapports d'évaluation sur le Cameroun réalisés ces dix dernières années tant par les nationaux (CPIA du CAMERCAP-PARC, rapports de la CONAC, rapports de la Chambre des comptes, *Transparency International Cameroon*, etc.), que par des instructions et agences de notations internationales / étrangères (*Doing Business de la Banque mondiale, rapports de la BAD et du FMI, S&P, FR, Mo Ibrahim, etc.*), convergent au moins sur une chose à savoir : l'état de la gouvernance et la pieuvre de la corruption plombent les efforts souvent importants de tous les autres secteurs pourtant en éclosion. Le climat des affaires est la première victime et la conséquence majeure directe est la faible croissance nécessaire pour réaliser les objectifs d'émergence.

À l'analyse du cliché compilé ci-dessus, il ressort que le pays a mal à ses institutions en termes de quantité, de déficit de cohérence et de synergies dans l'action de celles qui existent, de déficit de leadership pour optimiser le fonctionnement dans la plupart des cas, et au final, une absence d'efficacité relative et globale. Le Cameroun accuse ainsi un retard certain dans les domaines de la transparence et la gouvernance par le fait de la corruption persistante dans le secteur public. Ce qui pèse sur la performance globale de l'économie nationale. Ce retard est un facteur de perte de ressources publiques qui pourraient être utilisées de manière efficiente au profit des programmes de développement. Les pouvoirs publics devraient par conséquent se donner les moyens institutionnels, organisationnels et humains pour mieux porter l'action d'intervention des politiques publiques.

⁵ - La PRC, les 02 chambres du parlement, le CES, le CC, la CS, la CNDL, ELECAM, etc.

Une rationalisation de l'architecture gouvernementale et une application simple et rigoureuse de la gestion basée sur les résultats intégrant le temps comme paramètre clé.

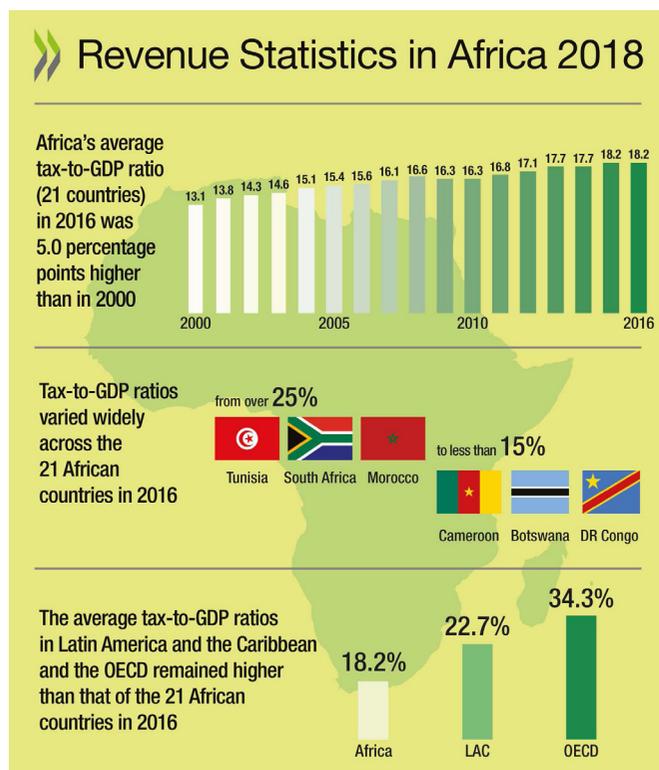
À titre d'illustration, le Gouvernement tarde à adopter pour le rendre public et donc officiel pour être opposable, le projet de texte (Loi ou Décret) instituant le Code Géographique des Unités Administratives et les Collectivités Territoriales Décentralisées en République du Cameroun. L'une des finalités visées par ce projet étant d'asseoir les bases d'un droit consensuel à la propriété par une cartographie numérique et la mise en place un système d'information géographique ; l'informatisation du cadastre foncier et du registre immobilier pour une meilleure traçabilité et la confirmation des bases du droit à la propriété.

Sur le plan de la gestion budgétaire, malgré tous les efforts consentis et visibles, le maillon faible reste la qualité de la dépense publique.

Et même si le pays a enregistré une amélioration dans la mobilisation des recettes fiscales et non fiscales, ce taux de prélèvement public demeure toujours en deçà de son potentiel, comparé à la moyenne africaine et mondiale⁶³.

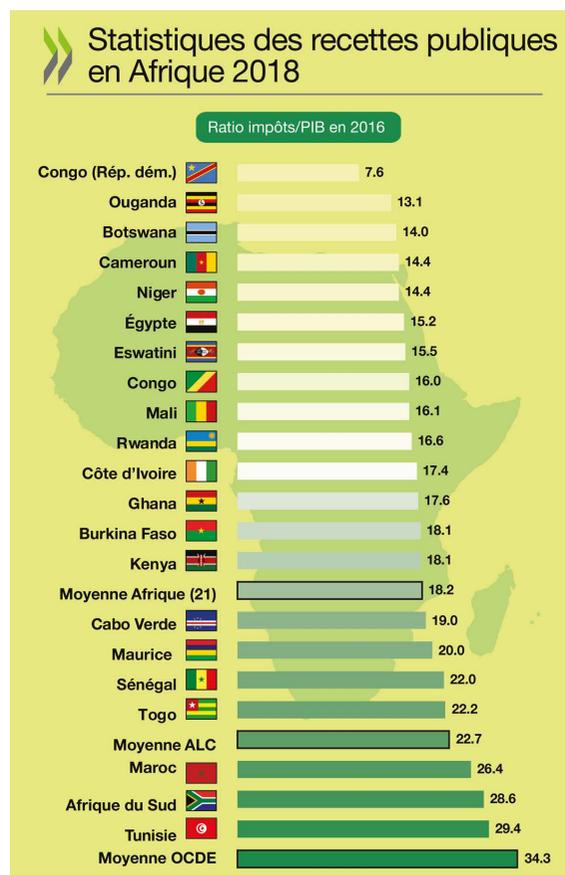
D'après le rapport « *Statistiques des recettes publiques en Afrique 2018* » publié par l'OCDE, le taux de prélèvement public au Cameroun (estimé à moins de 15% du PIB) reste en deçà de la moyenne des 21 pays africains de l'échantillon, et se situerait même dans le peloton de queue (18^e/21).

Graphique 4 : Statistiques des recettes publiques en Afrique 2018



Source : OECD, 2018

Dans l'ensemble, il est impératif que l'État du Cameroun accepte d'adhérer au principe de rationalisation des institutions publiques et à une application rigoureuse de la gestion axée sur les résultats. Cette démarche oblige de mettre en place des mécanismes efficaces de coordination pour assurer la cohérence de l'action gouvernementale. Cette approche appelle nécessairement, l'adoption



d'un management proactif et la sanction (positive ou négative) comme levier en temps réel. C'est un principe simple et universel qui voudrait qu'à échéance due, un résultat non atteint soit considéré comme un échec. Dès lors, les conséquences doivent être tirées : soit on revoit le programme et les objectifs, soit on change les acteurs et les méthodes.

I. 2.2 Revue des grands résultats attendus et évaluation des considérations clés du DSCE⁷

I. 2.2.1 Les Objectifs (initiaux) de la stratégie de croissance et d'emploi en 2010

Le DSCE a été conçu pour couvrir les dix premières années de la vision à long terme Cameroun 2035 et devrait être centré sur l'accélération de la croissance, la création d'emplois formels et la réduction de la pauvreté. En conséquence il a ciblé de :

- i. Porter la croissance à 7,5% en moyenne annuelle dans la période 2010-2020 ;
- ii. Ramener le sous-emploi de 75,8% à moins de 50% en 2020 avec la création de dizaines de milliers d'emplois formels par an dans les dix prochaines années ; et
- iii. Ramener le taux de pauvreté monétaire de 39,9% en 2007 à 28,7% en 2020.

Tableau 11 : Les objectifs de la stratégie de croissance et d'emploi en 2010

	Projection DSCE	Réalisation	Écart
Taux de croissance moyen	≥ 7,5 %	4,7	- 2,8
Niveau de sous emploi	≤ 50 %	68,7	+18,7
Taux de pauvreté monétaire	≤ 28,7%	37,5	+ 8,8

Source : Compilation CAMERCAP-PARC

De manière absolue, aucun de ses 03 objectifs ne sera atteint !

I. 2.2.2 Revue des considérations clés pour la mise en œuvre de la stratégie

Selon le DSCE, pour atteindre les objectifs sus-évoqués, le Gouvernement se devait de mettre en œuvre, de manière cohérente et intégrée :

- a. Une stratégie de croissance ;
- b. Une stratégie d'emplois, et
- c. Une stratégie d'amélioration de la gouvernance et de la gestion stratégique de l'État.

À cet effet, 04 options fondamentales et transversales devant être considérées comme clés et essentielles pour la mise en route de la stratégie globale étaient requises, il s'agissait de:

1. Relever progressivement de 20 à 30% (à l'horizon 2020) la part de l'investissement public dans les dépenses totales de l'État ;
2. Affecter des ressources massives aux grands projets afin de trancher avec le saupoudrage généralisé de l'investissement public ;
3. Procéder à des allègements importants sur les procédures de passation des marchés ; et
4. Élargir les options de politique publique économique en activant notamment toutes les possibilités d'usage de la politique monétaire.

⁷ - DSCE, page 53

À l'observation des faits (septembre 2018), que peut-on en dire ?

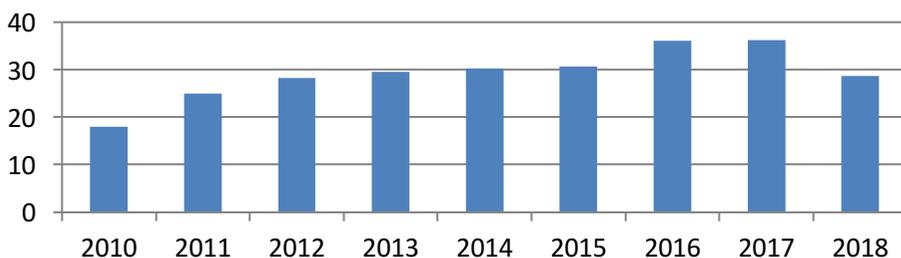
(i) Sur le niveau d'investissement public

De 2010 à 2018, le BIP a représenté en moyenne 29 % du budget total de l'État. En volume, les montants

consacrés à l'investissement ont franchi le seuil psychologique 1000 milliards de FCFA.

Par rapport à la richesse nationale, la contribution de l'investissement (FCBF + variation des stocks) a représenté 26% du PIB sur la période (2010-2017) selon les comptes nationaux élaborés par l'INS.

Graphique 5 : Pourcentage du BIP dans le budget total depuis 2010



Source : MINFI

■ % BIP / Budget Total

Si cette considération clé a pu être respectée en terme de niveau, c'est malheureusement la qualité des résultats d'investissement qui a posé quelques soucis.

Le cap de la barre psychologique des 1 000 milliards de FCFA consacrés à l'investissement a été franchi dès 2013, avec une volonté d'investir 1 066 milliards de FCFA, représentant 31% des prévisions de dépenses totales. Et le pic de cette politique volontariste de relever l'investissement a été atteint en 2017 (avec 36%) avant de rechuter en dessous de 30 % du budget en 2018, à la suite de la crise de 2016 et d'une charge du service de la dette portée à 22%.

(ii) Sur les grands projets

Pour adresser le déficit en infrastructures (transport, communication et énergie notamment) plusieurs grands projets dits structurants ont été lancés dans le cadre du DSCE.

Cette démarche était ainsi conforme à la recommandation du DSCE d'« affecter les ressources massives aux grands projets [...] de l'investissement public ».

S'il est honnête de reconnaître que beaucoup d'initiatives ont été lancées sur la période à travers divers instruments (PIP du DSCE, PLANUT, PTSJ, CAN 2019) et des réalisations visibles, voire achevées pour certains desdits projets, la grande inquiétude et un gros bémol sont exprimés quant à la faible opérationnalisation de presque tous ces projets au 30 septembre 2018 (voir liste en annexe) !

D'où l'interrogation inéluctable sur l'efficacité recherchée, ce qui suscite et remet à l'ordre du jour des préoccupations de maturation des projets et de gouvernance selon l'approche de la GAR !

On peut cependant regretter que dans cette liste des grands projets, on n'ait eu :

- Ni un grand projet agricole (FAO), les agropoles ne répondant pas à ces critères⁸⁵;
- Ni un projet industriel (manufacturier).

(ii) En ce qui concerne le saupoudrage.

Une analyse rapide du journal des projets (exercices budgétaires 2017 & 2018) confirme que cette préoccupation n'a point été adressée et que cette pratique reste une source de dispersion d'énergie et d'une inefficacité avérée qu'il faille absolument supprimer⁹⁶.

Des dotations allant de 125 000¹⁰⁷(cent vingt-cinq mille) FCFA à un million remplissent le document, alors que tous les acteurs impliqués sont conscients du caractère volatile et sans effet d'une telle dépense. En terme d'investissement entendu comme Formation Brute de Capital Fixe (FBCF) au sens de la comptabilité nationale, l'impact de telles actions à défaut d'être nul est plutôt négatif.

Et même en considérant tous les projets en autorisation d'engagement (AE) de moins de 5 000 000 FCFA TTC, qu'est-ce que cela peut faire comme perte en énergie, temps de programmation et de

8 - Le DSCE (P.137) avait prévu 20 grandes exploitations agricoles d'au moins 500 ha en 2015 et 50 en 2020. Au 30 septembre 2018, il n'est pas certain de montrer une seule !

9 - Une étude plus approfondie et détaillée est en cours par le CAMERCAP-PARC.

10 - Journal des projets 2017, P. 343.

mise en œuvre ? Une analyse avantage-coût prouve que l'on peut faire mieux.

Cette approche mérite par conséquent d'être totalement repensée et corrigée. C'est une perte volontaire de ressources et une promotion de l'inefficacité sous le couvert d'une répartition géographique. Non seulement l'effet de cet investissement est nul, voire négatif, mais il entretient la logique du détournement des ressources publiques à ciel ouvert avec un émiettement des petits gestionnaires. Tous les responsables des services déconcentrés de l'Etat le savent et l'affirment !

(iii) Sur les procédures de passation des marchés Des commissions budgétivores et la corruption jouent la résistance

Durant la période de mise en œuvre du DSCE, plusieurs mesures correctives du système de passation des marchés ont été initiées, tant sur le plan institutionnel que sur le plan organisationnel. Mais, l'humilité recommande de reconnaître que la machine de la chaîne de la dépense publique reste grippée dans ce maillon jusqu'à date. C'est ainsi que le programme économique de réformes mis en œuvre dans le cadre de la FEC 2018-2020 a inscrit comme une des conditionnalités et mesure à prendre et à mettre en application, la réforme/refonte du système des marchés publics au Cameroun.

L'un des reproches les plus acerbes étant le rôle budgétivore des commissions de passation des marchés et donc leur implication dans les actes de corruption. Soit !

En amont de cette préoccupation de la passation des marchés, il y a aussi l'autre serpent de mer qui est la maturation des projets du BIP.

À cet effet, le CAMERCAP-PARC a rendu public en 2017 deux (02) volumes d'étude sur l'analyse du factuel et levier des normes de maturation à promouvoir dans l'environnement camerounais. Leur appropriation et leur traduction dans la pratique administrative relèvent des autorités compétentes en la matière.

En somme, ce levier même s'il a été actionné, n'a pas bien fonctionné et n'a donc pas produit les résultats escomptés.

(i) Sur la politique monétaire.

Du fait de l'appartenance à la zone Franc (sous zone BEAC), et donc assujéti à une politique monétaire supranationale, les marges de manœuvre du Cameroun dans ce domaine sont très réduites voire nulles.

Néanmoins, le pays a sur la période procédé à quelques appels publics au financement sous forme d'emprunts obligataires, dans un environnement où le marché financier reste très timide¹¹⁶, malgré la fusion annoncée des places boursières de Douala et de Libreville.

Dans une approche de rupture et de transformation structurelle, il convient de manière diligente de procéder à un audit (i) de la capacité de l'État à mobiliser les financements internes et externes et (ii) de l'utilisation des fonds levés par le trésor public en terme d'efficacité et d'efficience.

On est fondé au vu de ce qui précède d'admettre que ce levier n'a pas été suffisamment actionné ! Malgré les contraintes évoquées, le Cameroun n'a pas su valoriser les marges de manœuvres existantes.

Encadré 2 : Conclusion sur les considérations clés du DSCE

En conclusion, il est important et honnête de le reconnaître, au-delà de toute explication pouvant justifier cet état de choses, que le Cameroun est passé à côté de ce qui a été posé comme options fondamentales et déterminantes de la réussite du DSCE : les considérations clés. Sur les 04 considérations clés, des amorces ont été perceptibles çà et là, mais sans véritable effet déclencheur de la spirale vertueuse pour un décollage effectif vers l'émergence. D'où la sortie de piste du sentier de croissance du scénario de base de la SCE !

Qu'est-ce qui n'a pas marché et comment en sortir ?

L'analyse qui suit, fondée sur l'approche des capacités pour la transformation économique du Cameroun tente d'apporter des solutions selon la logique : EVALUER, PROPOSER, INNOVER !

11 - Douala Stock Exchange a terminé sa séance de cotation du 03 septembre 2018. Les valeurs SEMC, SAFACAM et SOCAPALM clôturent la séance respectivement à F CFA 59 999 (0.000%), à F CFA 27 999 (0.000%) et à F CFA 22 502 (0.000%). En termes de physionomie de marché, aucune transaction n'a été enregistrée. La capitalisation boursière s'établit à F CFA 149 282 773 816. Pour le marché des obligations, les titres « ECMR 5,90% net 2013-2018 », « État du Tchad 6% 2013-2018 », « FAGACE 5,25% net 2014-2019 », « ECMR 5,50% net 2014-2019 » et « ECMR 5,5% net 2016-2021 » clôturent la séance respectivement à 100,00%, 103,01%, 100,01%, 99,99%, et 99,99%, pied de coupon. Dans le compartiment obligataire, aucune obligation n'a été échangée. La capitalisation du marché obligataire s'établit à F CFA 272 539 142 000.

Source : DSX : http://www.douala-stock-exchange.com/indiceref_fr.php

I. 2.2.3 Le processus et l'ancrage socio-culturel du DSCE ?

À moins de 02 ans du terme de sa mise en œuvre, il est objectivement fondé de reconnaître que le DSCE a souffert d'un faible ancrage socioculturel. Les populations bénéficiaires continuent de réclamer leur participation et à dénoncer leur faible implication en terme de prise en compte de leur avis dans le processus (ODD 16.2). Le cas des grands projets et du PNDP par exemple avec ses marchés et points d'eau non désirés à l'endroit.

Le Gouvernement a certes consenti beaucoup d'efforts par l'approche participative/des consultations jusqu'au niveau communal et des comités locaux de suivi du BIP... Mais parfois, sinon très souvent, les faibles capacités en présence (OSC et bénéficiaires) finissent par laisser les acteurs publics (Gouvernement) seuls maîtres à bord et donc un statu quo ante sans contrepouvoirs.

a) Une faible appropriation

- ❖ L'organisation des revues semestrielles

Le dispositif de suivi de la mise en œuvre du DSCE s'est inspiré des leçons tirées de l'expérience du son ancêtre, le DSRP d'une part, et du CRESMIC¹²⁸ d'autre part. Ainsi, le dispositif entièrement intégré dans la stratégie reposait sur 03 piliers : (a) le suivi institutionnel, (ii) le suivi statistique et (iii) le suivi participatif.

Le suivi participatif qui imposait par exemple des revues périodiques trimestrielles regroupant autour du Comité régional, tous les élus (maires

et députés) de la région, les opérateurs du secteur privé, les OSC, etc. reste un bon exemple à renforcer... Toutefois, une évaluation rapide révèle que cette bonne pratique n'est pas l'objet d'une appropriation suffisante partout dans le pays et doit surtout être maintenue dans la durée.

- ❖ Un plan de communication non optimisé

Il avait été pensé une campagne de communication intensive et à large échelle dans les 02 langues officielles du Cameroun et une déclinaison dans les principales langues locales selon les aires géographiques.

Les populations sortant d'une longue période de crise, d'ajustement structurel par des politiques d'austérité avaient besoin d'être boostées dans le moral pour adhérer à une nouvelle approche demandant plus d'efforts, mais ouvrant à la prospérité....

Au final, la communication sur le DSCE a été relativement terne et timide au point que le concept est resté très élitiste et une affaire des bureaucrates. Le citoyen ordinaire ne s'est pas senti concerné et est donc moins impliqué jusqu'à date.

b) Une résistance au changement ...

Dans le but de soutenir la mise en œuvre du DSCE et poussé par les PTFs dont l'école canadienne, le Gouvernement a adopté et lancé en 2013, le Programme de modernisation de l'administration camerounaise par la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR). Le programme était logé dans les services du Premier Ministre, Chef du gouvernement.

12 - CRESMIC : Cadre de référence et support méthodologique minimum commun pour la conception d'un système d'information pour le suivi des DSRP, et des OMD, AFRISTAT, 2007.

En un mot comme en mille, ce programme a fait long feu et le principe a suscité une faible adhésion, très peu de conviction et au final une absence de résultats tangibles.

Notre modeste analyse révèle que l'une des principales causes de cet échec de la GAR/PROMAGAR est liée à la mauvaise **gestion du changement**. Les acteurs et les bénéficiaires ont opposé une ferme et forte résistance au changement et aux effets du changement portés par la GAR, malgré le discours volontariste des gouvernants (qui ont fini eux-mêmes par céder). Du fait de l'inertie légendaire dans l'action publique (selon les plus hautes autorités de la république) et la recherche permanente à expliquer/justifier les échecs, les Camerounais n'ont pas intégré que le corollaire de la GAR est que « *À échéance due, un résultat non atteint doit être considéré comme un échec, et dès lors le responsable doit en tirer les conséquences sans report ultérieur* ».

Des illustrations de cette inertie et de cette mauvaise gestion du changement peuvent être perçues à travers :

- (i) La non ou mauvaise appropriation du Nouveau Régime Financier (NRF) d'après la loi de 2007, entrée en application à partir de 2013 ;
- (ii) La résistance exprimée par les difficultés d'appropriation et/ou de mise en œuvre du budget programme, voire son refus par les sectoriels¹³⁹; ainsi que la lente maîtrise des mécanismes de programmation (chaîne PPBS) et leurs déclinaisons que sont les CDMT/CBMT au niveau sectoriel et global ;
- (iii) Les échecs répétés des différentes réformes successives du code des marchés publics ; et

- (iv) Les résistances à la mise en œuvre effective de la décentralisation, malgré les instructions des plus hautes autorités.

Pourquoi faut-il adopter une stratégie de rupture au Cameroun ?

Tout d'abord parce que les autorités camerounaises et les populations elles-mêmes conviennent d'un mal-vivre perceptible et qu'il faille maintenir le cap vers l'émergence, gage d'une amélioration des conditions de vie quotidiennes pour tous sans compromettre les générations futures. C'est le sens de la vision 2035 et de l'adhésion et de la ratification de l'agenda 2030 par le Cameroun.

Deuxièmement parce que ce serait un gros gâchis de ne pas voir les efforts et le dynamisme de cette population récompensés. Le Cameroun dispose des atouts et d'un potentiel sans mesure qu'il faut maintenant transformer en réalité. Et cela dure un certain temps déjà.

Or à l'évaluation a priori des éléments disponibles : des ressources humaines qu'il faille capaciter en compétences adéquates, des ressources naturelles dont l'exploitation nécessite une optimisation, et une gouvernance à améliorer. La partie reste jouable avec un pari gagnant.

Cependant, il va falloir pour cela **REVER** que cela est possible, puis **OSER** et **INNOVER**.

C'est ce que nous appelons la stratégie de rupture. **NO LONGER AS USUAL !** Il est impératif de procéder à **une révolution structurelle** et **non plus à un ajustement structurel** de son modèle économique et social.

Une stratégie de rupture parce qu'il s'agira de réformes profondes et fondatrices de notre avenir pour les 2/3 du parcours vers l'émergence, par une modification structurelle des conditions initiales et/ou de réactivité du comportement économique du Cameroun.

Pour plus de réalisme, notre analyse a conduit à prioriser 03 piliers. Il s'agit des 03 domaines capables d'avoir le plus d'effets multiplicateurs et entraînants pour l'ensemble du système.

Il s'agit également de 03 fondations pour insérer notre pays dans la compétition mondiale du développement durable. C'est le prix à payer pour que notre pays ne soit pas « LEFT BEHIND » comme le proclame l'Agenda 2030 des Nations Unies dont l'évaluation se fera 5 ans avant le terme de la Vision Émergence 2035. On saura alors si nous serons au rendez-vous ou pas !

I. 3. LES 03 GRANDS PILIERS DE LA RUPTURE : De l'ajustement à la transformation structurelle

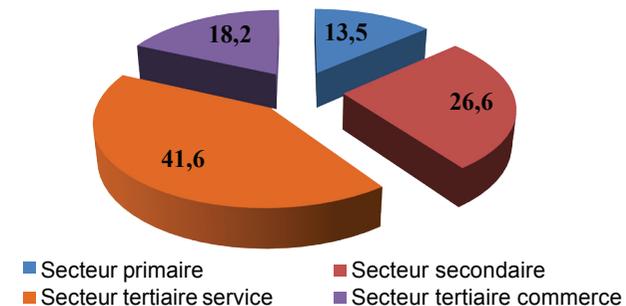
La transformation de l'économie se définit comme « un transfert massif de ressources d'un secteur à un autre du fait de changements intervenus au niveau des fondamentaux et des politiques économiques ». Concrètement, cela signifie un changement de la composition sectorielle du produit intérieur brut, la part du secteur primaire en termes d'emploi et de production allant à l'industrie et à des services modernes. Cela suppose également une utilisation plus grande des technologies et une meilleure productivité dans tous les secteurs.

La transformation structurelle exige donc une vision en matière de renforcement des capacités. En effet, le renforcement des capacités est la clef pour transformer la gouvernance et l'investissement public. Il s'agit de bien définir les principes fondamentaux, de piloter par un leadership fort, engagé, compétent et éthique, objet d'une stratégie nationale holistique, optant pour la « nouvelle gestion publique », basée sur une démarche participative, inclusive, itérative, axée sur des résultats en faveur des populations, de la prestation de services et du développement durable. La transformation structurelle demeure ainsi un défi majeur auquel les économies africaines restent confrontées de nos jours. En effet, il est généralement admis que l'absence d'une base industrielle solide et diversifiée sur le continent africain entame la capacité de nombreux États à promouvoir une croissance économique stable et durable sur le long terme. Ainsi, le rapport 2017 sur les perspectives économiques en Afrique met en lumière le fait qu'en 2016, la croissance du PIB en volume a marqué le pas à 2,2 %, pénalisée surtout par le repli continu des cours des produits de base et la morosité de la conjoncture internationale.

La transformation structurelle des économies à travers l'industrialisation apparaît dès lors comme un point de passage incontournable pour le développement de l'Afrique et, figure au premier plan des agendas de développement définis par les États et les organisations internationales, notamment l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, qui recommande une accélération du processus d'industrialisation dans le but d'assurer une modernisation des structures productives à l'horizon 2063.

Pleinement engagé dans cette dynamique, le Cameroun nourrit des ambitions fortes pour le développement de son économie et la transformation de sa structure productive.

Graphique 6 : Structure actuelle de l'économie camerounaise depuis 2009*



Source : INS et cadrage macroéconomique avec le FMI

(*) Moyenne sur la période 2010-2020, avec un écart-type relativement faible.

Encadré 3 : Les hypothèses de la transformation structurelle

L'itinéraire de la transformation structurelle repose sur un certain nombre d'hypothèses volontaristes mais réalistes et réalisables.

Sur les 10 années couvrant le DSCE, sans variations majeures, le secteur primaires 28% et le tertiaire environ 57% du PIB, dont 17% pour les activités de commerce uniquement.

Nos hypothèses de projections sont donc fondées sur les considérations d'analyse exploratoire et normative combinées

- a). La branche commerce qualifiée ici de tertiaire futile car sa valeur ajoutée ne repose pas sur la distribution des produits locaux (made in Cameroon). C'est donc pour l'essentiel des produits chinois, asiatiques, européens, et d'Afrique de l'ouest en ce qui concerne les pagnes. Un secteur secondaire en croissance soutenu par le levier de patriotisme économique peut permettre de soutenir l'inversion du ratio tel que projeté à 10% du PIB en 2035.
- b). Le tertiaire de service peut se maintenir en terme de ratio, mais présente des changements internes dans sa structure. On peut citer le développement des TIC et toutes les activités dérivées, le secteur des transports si le pays améliore ses infrastructures (routes, ports, aéroports et rail) en projets, les services financiers (banques, assurances, etc) encore en recul par rapport au potentiel existant, l'hôtellerie et la restauration, les arts, la culture, le cinéma et le sport, etc.
- c). Le secteur secondaire devrait bénéficier d'une part du transfert en provenance du secteur primaire par la politique de transformation verticale des produits locaux et d'autre part, la mise en œuvre du PDI.
- d). Le secteur primaire, sans renier son importance en termes de quantités (de production) qui devraient dans tous les cas s'améliorer (produire plus du fait de l'exploitation des marges existantes et de la diversification horizontale en nombre de produits), présentera une modification en terme de ratio de contribution (en l'état) au PIB. On exportera ainsi moins de grumes (PIB primaire) mais des bois sciés et ouvrages en bois (PIB secondaire). On valorisera moins de cacao en fèves (PIB primaire) pour plus de dérivés du cacao (PIB secondaire).

Ce ne sont que des hypothèses. Elles restent discutables. Mais nous y croyons. Cela est faisable avec un peu d'engagement et de leadership.

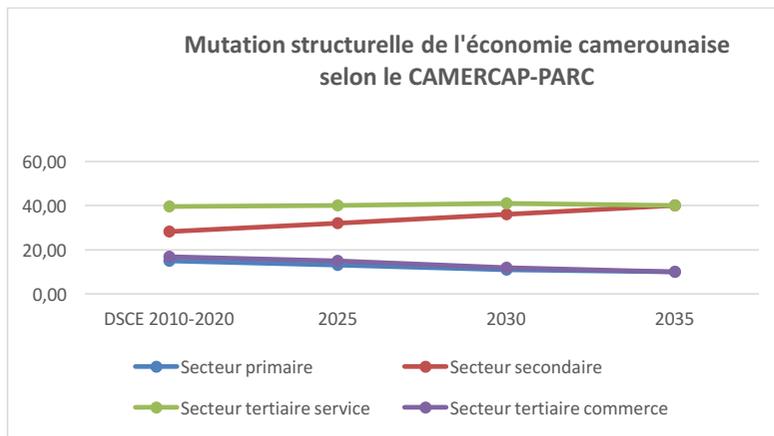
Tableau 12 : Le Cameroun que nous voulons : Itinéraire de la transformation structurelle de l'économie camerounaise

en % du PIB	DSCE 2010-2020*	2025 **	2030 **	2035 **
Secteur primaire	15,10	13	11	10
Secteur secondaire	28,24	32	36	40
Secteur tertiaire service	39,66	40	41	40
Secteur tertiaire commerce	17,00	15	12	10
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Sources : (*) INS et cadrage macroéconomique avec le FMI pour les estimations 2018 à 2020

(**) Projections CAMERCAP-PARC

Graphique 7 : Une économie camerounaise transformée en 2035



Source : Projection CAMERCAP-PARC

Selon les sources de l'INS, notamment les comptes nationaux de 2000 à 2017 et les prévisions du cadrage macroéconomique réalisé dans le cadre du programme économique en cours (FEC 2018-2020), la structure de l'économie camerounaise n'a pas beaucoup varié sur les 08 dernières années et les prévisions jusqu'en 2020 ne s'en écartent pas beaucoup. On peut donc en déduire une moyenne significative de 15% du PIB pour le secteur primaire ;

28% pour le secondaire ; 40% pour le tertiaire des services et 17% pour le tertiaire du commerce. Cette structure devrait changer dans un contexte de pays émergent.

En s'inspirant de la démarche de l'agenda 2063 de l'UA *"The Africa we want"*, un cadre stratégique partagé pour une croissance inclusive et un développement durable doit être mis sur pieds.

Nous projetons une ambition de voir un Cameroun différent et transformé en 2035, et pour y parvenir l'amorce devrait être donnée dès maintenant.

Ainsi, la structure de l'économie doit progressivement se déplacer en terme de production de valeur ajoutée et d'emplois, du secteur primaire (des produits bruts exportés) vers le secteur secondaire et du tertiaire de commerce vers le tertiaire des services à valeur ajoutée et créateur d'emplois.

Ces deux volants de la transformation structurelle de l'économie camerounaise sont essentiels et vitaux pour notre pays si l'on veut atteindre l'émergence tant souhaitée.

I. 3.1 Pilier 1 : La transformation structurelle du secteur productif

L'économie camerounaise reste à ce jour caractérisée par un espace de production réduit essentiellement aux matières premières destinées presque en totalité à l'exportation ; des produits de l'agriculture vivrière réservés principalement à la consommation locale, et quelques produits manufacturés fabriqués par une industrie locale embryonnaire. Le reste des produits qu'on y retrouve, notamment les biens manufacturés et d'équipements, les produits à haute intensité technologique sont importés du monde.

La reprise économique engagée au Cameroun en 2010 a été maintenue sur un trend positif sur la période 2010-2015, avec un taux de croissance moyen de près de 5%. Cette évolution a été la résultante notamment d'une dynamique interne impulsée par le démarrage de la mise en œuvre des projets structurants et ses effets d'entraînement sur l'économie, mais également des actions gouvernementales de relance de la production dans plusieurs branches d'activités.

L'analyse des contributions à la croissance met en relief le dynamisme des activités dans les branches transports et télécommunications, le commerce et l'hôtellerie, l'agriculture vivrière, les industries agroalimentaires, la sylviculture et les BTP, mais aussi par le regain de la production pétrolière enregistrée depuis 2012.

Toutefois, les effets néfastes du double choc pétrolier et sécuritaire sur l'activité économique au Cameroun ont induit une légère décélération en 2016 (4,5%) et qui s'est poursuivie jusqu'en 2017 avec une croissance estimée à 3,2%.

Dans l'ensemble, la performance sur la période 2010-2017 demeure légèrement en deçà des prévisions du DSCE. En effet, le taux de croissance économique moyen sur ladite période est de 4,7% contre 5,2% prévu dans le DSCE. Cette situation s'explique en partie par la survenance de certains facteurs, notamment le faible dynamisme de l'économie mondiale avec pour conséquence le ralentissement de la demande mondiale, les retards accusés dans le calendrier de mise en service des grands projets et dans une certaine mesure, les effets négatifs des crises sécuritaires aux frontières.

Ces contreperformances de notre économie sont certainement le résultat des rigidités de notre appareil de production qui ne parvient pas à s'adapter aux exigences de la demande contemporaine, tant sur la plan intérieur que sur la demande extérieure.

C'est ce qui motive la nécessité de procéder de manière urgente à la modification de structure de notre appareil de production (dans les 03 secteurs).

Objectifs

L'objectif principal de ce pilier est le changement de la structure productive pour la hisser au niveau de productivité et de compétitivité des pays émergents.

En fait, ceci signifie la réallocation de l'activité économique des secteurs à faible productivité vers ceux où elle est plus forte, permettant ainsi de maintenir une croissance forte, durable et inclusive. Ce processus doit se faire par au moins deux axes : (i) l'augmentation de la part du secteur manufacturier et des services à forte valeur ajoutée dans le PIB et (ii) la baisse de la part de l'emploi agricole dans sa forme traditionnelle actuelle ainsi que le transfert des travailleurs du "tertiaire futile" vers les activités de transformation et de services plus productifs de l'économie. De manière spécifique, cette transformation du secteur productif pourrait être portée par les vecteurs suivants :

I. 3.1.1 Une diversification horizontale de la production.

Il s'agit de manière concrète de :

- (i) Optimiser les marges existantes sur les produits traditionnels ; et
- (ii) Élargir la gamme des produits, notamment les produits exportés.

Dans le 1^{er} cas, le pays a adopté depuis le lancement de la stratégie dite d'agriculture de 2^{ème} génération, des politiques visant la relance des produits traditionnels. En l'état actuel, et sans augmenter les superficies ni les effectifs, le Cameroun devrait pouvoir améliorer l'offre d'une vingtaine de spéculations au moins.

Dans le second cas. En 2017, seulement 15 produits exportés représentent plus de 90% de la valeur. Et dans ce lot, hors pétrole et dérivés (43%), on obtient 13 produits représentant 47,7% de la valeur. Cette analyse ressort le fort déséquilibre, voire la forte dépendance du pays vis-à-vis du pétrole. Ce qui explique la crise de 2016¹⁴¹. Pour atteindre 50% des exportations sans le pétrole, on compte 23 produits dont :

- ❖ 30% pour 05 produits exportés à l'état brut ;
- ❖ 16,4% pour le cacao et ses dérivés ;
- ❖ 15,5% pour le bois et dérivés.

C'est dire que les autres produits de la liste le sont à des quantités infinitésimales, notamment les produits manufacturés. Alors que la demande est exprimée tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, un certain nombre de produits restent très timides.

Tableau 13 : Produits exportés hors pétrole

	Produits exportés hors pétrole	2 017		%
		Q	V	
1	Cacao brut en fèves	221 667	234 099	12,4
2	Bois sciés	641 188	151 733	8,1
3	Bois brut (grumes)	1 017 971	113 789	6
4	Coton brut	101 893	95 350	5,1
5	Aluminium brut	77 600	75 394	4
6	Pate de cacao	23 425	41 094	2,2
7	Caoutchouc brut	42 381	39 331	2,1
8	Bananes fraîches	275 717	36 413	1,9
9	Savon de ménage en morceaux	58 567	30 175	1,6
10	Beurre de cacao	14 989	26 491	1,4
11	Café	28 804	28 636	1,3
12	Feuilles de placage en bois	35 069	21 841	1,2
13	Chocolats et autres préparations à base de cacao	3 675	7 414	0,4
14	Art, de transp et d'emballage (bouteille) en verre	19 820	7 626	0,4
15	Préparations pour soupes et potages	3 565	5 378	0,3
16	Ciments	57 459	5 370	0,3
17	Autres préparations alimentaires ndca	2 064	3 302	0,2
18	Produits de beauté ou de maquillage	1 505	3 063	0,2
19	Boîtes et cartons en papier	5 428	3 525	0,2
20	Tôles en aluminium	1 943	3 363	0,2
21	Huile de palme brute ou raffinée	1 144	951	0,1
22	Sacs et sachets en polymères de l'éthylène	838	1 258	0,1
23	Constructions et parties de constructions, en aluminium	1 019	1 603	0,1
	Total des exportations	6 511 761	1 881 935	100
	Total pour 50% total exportations hors pétrole, soit 23 produits	2 637 731	937 199	49,8
	Total des produits bruts (05 produits)	1 461 512	557 963	29,6
	<i>Cacao et produits dérivés (04 produits)</i>	263 756	309 098	16,4
	<i>Bois et dérivés (04 produits)</i>	1 699 656	290 888	15,5

Sources : MINEPAT/INS/Nos analyses

Encadré 4 : Pour une loi organique régissant le secteur agricole au Cameroun structurelle

Jusqu'à date, le secteur agricole au Cameroun ne dispose pas d'un cadre légal encadrant les activités et les acteurs. De l'avis des professionnels rencontrés lors de nos recherches, cette situation est source de plusieurs disfonctionnements par défaut de définition des contenus.

Il est par conséquent urgent de devoir doter ce secteur hautement important de notre économie et de la vie des populations camerounaises, d'une loi régissant le secteur agricole au Cameroun. On y retrouverait entre autres les définitions de ce que c'est que :

- L'agriculture (au sens FAO) et l'activité agricole;
- Le producteur ;
- L'exploitation et l'exploitant agricoles
- L'entreprise et l'entrepreneur agricoles
- La production, les prix, les revenus, etc.

I. 3.1.2 Diversification verticale

De manière simple et pratique, il s'agit d'assurer le passage du secteur primaire au secondaire. Le principe est de transformer localement les produits et ne plus les vendre à l'état brut, mais après une première, 2^e voire 3^e transformation en produits finis, ou tout au moins en produits semi-finis. Les avantages en terme de valeur ajoutée et d'emplois sont reconnus et éloquentes pour tous et ont déjà fait l'objet de plusieurs démonstrations validées.

Sur les 15 premiers produits d'exportation en 2017, 08 sont sous forme brute et représentent 72,4% de la valeur !

Il s'agira dans cette démarche de réduire au minimum, à défaut d'annuler la sortie des produits à l'état brut, quels qu'ils soient ! C'est la condition sine qua none du développement du tissu industriel. C'est une question de volonté.

De manière spécifique en ce qui concerne les capacités humaines, dans le cadre de la mise en œuvre du PDI, il est indispensable qu'une politique volontariste de formation professionnelle, de promotion de certains corps de métiers soit envisagée, notamment dans les domaines scientifiques et technologiques : Mines, Énergie, Numérique et TIC, Ponts et Chaussées, Armement, Aérospatial, Génie maritime et naval, Géomatique, Océanographie, Géographie et Métrologie, bois, textile, automobile etc. Ces formations devront se faire dans les différentes catégories et qualifications des professions identifiées à savoir : ingénieurs, techniciens et agents techniques.

À titre de rappel, les piliers du PDI sont : forêt-bois, chimie, hydrocarbures, mines-métallurgie, textile-cuir-confection. Les plans stratégiques quant à eux sont : Forêt-agro industrie-biomasse-énergie-rail (FABER), Gaz naturel pour véhicule (GNV), infrastructure et économie numérique, intégration industrielle-urbanisation, textile (coton-cuir-confection).

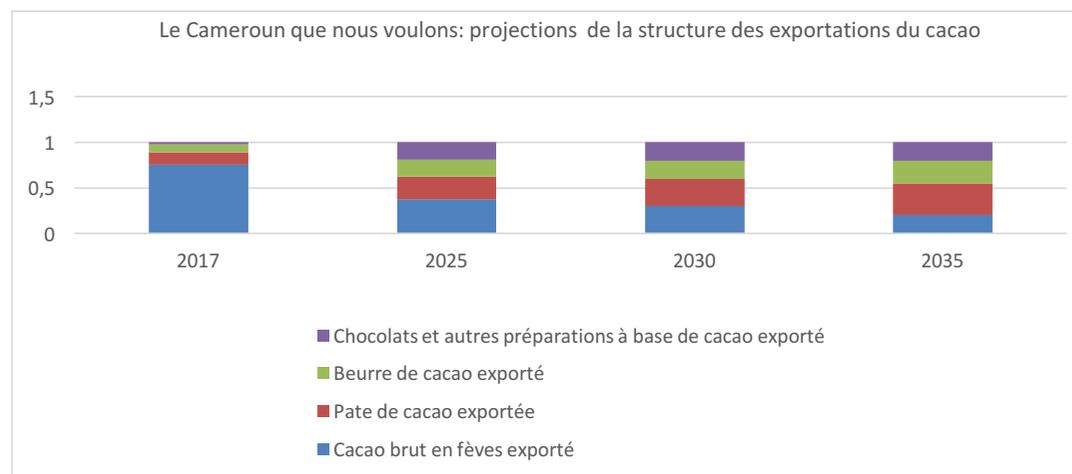
14 - Le cas des autres pays CEMAC ne sera pas un exemple à citer en terme d'émulation.

❖ Le cas du Cacao

Tableau 14 : Production exportée du cacao depuis 2010

Années	Production Nationale	Exportations	% Exportations
2010/2011	218 702	202 042	92,38
2011/2012	207 698	180 508	86,90
2012/2013	228 941	196 752	85,94
2013/2014	209 905	158 311	75,42
2014/2015	271 791	198 130	72,89
2015/2016	269 497	239 717	88,94
2016/2017	231 642	197 364	85,20
2017/2018	253 510	170 981	67,44
Moyenne	236 460,75	192 975,625	81,89

Source : Cacao-Infos (site web)

Graphique 8 : Projections de la structure des exportations du cacao

Sources : Analyses et projections CAMERCAP-PARC

Dans cette démarche, il est également question d'aller plus loin dans l'idée de transformation verticale du produit en touchant à tous les maillons de la filière.

L'analyse ci-dessus pour le cas du cacao reste tout aussi pertinente sur les autres produits

d'exportations comme le présente le tableau ci-dessous sur la chaîne de valeur à l'exportation.

❖ Les bons et les mauvais exemples

Les chiffres sont en valeur des exportations en 2017,

Tableau 15 : Chaîne de valeurs des filières à l'export (en valeur 2017)

		Brut (État)	T1	T2 &+	T3 P finis	Total	% Brut
1	Cacao	234 099	41 094	26 491	7 414	309 098	0,76
2	Bois	113 789	151 733	21 841	3 525	290 888	0,39
3	Aluminium	75 394		1 603	3 363	80 360	0,94
4	Caoutchouc	39 331				39 331	1,00
5	Banane	36 413				36 413	1,00
6	Coton	95 350				95 350	1,00
7	Café	28 636				28 636	1,00
	Ensemble	623 012	192 827	49 935	14 302	880 076	0,71

Sources : CAMERCAP-PARC

T1 : 1^{ère} transformation

T2 : 2^{ème} transformation et autres produits semi finis

T3 : Produits finis pour consommation ou utilisation finale

Sur les sept (07) premiers produits hors pétrole, la valeur totale en l'état brut représente plus de 70% pour l'ensemble, et quatre (04) sont exportés à 100% à l'état brut : le caoutchouc, la banane, le coton et le café.

Au final, le cas le moins mauvais est celui du bois qui est exporté à 40% en l'état brut.

Les autres formes à l'exportation générant plus ou moins de valeur ajoutée et quelques emplois peu qualifiés au niveau local.

L'idéal dans ce cas particulier du bois, est de parvenir à une exportation de produits finis à forte valeur ajoutée comme les meubles, les ouvertures (portes et fenêtres) et les objets d'art en bois.

I. 3.1.3 Le patriotisme économique : La seule option à court terme pour modifier la structure déficitaire de la balance commerciale.

Indicateurs : Nombre d'entreprises/produits des champions nationaux et des indications géographiques ou produit d'origine (appellation d'origine).

Le «patriotisme économique» se définit comme un comportement des consommateurs, des entreprises et des pouvoirs publics qui, dans un contexte de mondialisation de l'économie, cherchent à favoriser les biens et services produits dans leur pays. Il est fondé sur le concept de la légitime défense économique. *On peut aussi parler de préférence nationale pour sa satisfaire la demande nationale, à travers l'investissement et la consommation.*

Dans ses origines, il a visé 03 objectifs à savoir (i) créer un protectionnisme éducatif, (ii) renforcer le sentiment d'appartenance nationale et (iii) instaurer un état développeur et catalyseur d'énergie. La finalité étant non seulement de rendre le pays puissant, mais aussi et surtout de générer un excédent dans la balance commerciale. De l'approche keynésienne, le patriotisme économique permet notamment de concilier justice sociale et efficacité économique, au-delà de l'indépendance des politiques économiques nationales.

En langage simple, il s'agit de protéger les intérêts économiques des nationaux et du pays à l'instar de la politique du gouvernement américain du Président Donald TRUMP qui proclama : **America first !**

Pour être réaliste, il n'est pas superflu de comprendre que le système économique mondial et la globalisation ambiante ne sont pas un long fleuve tranquille, cela reste un panier à crabes et une jungle. Tant que des mesures de protection de l'environnement et des normes sociales ne seront pas adoptées par l'ensemble des États de la planète, ce qui reste une utopie, le patriotisme économique sera indispensable pour les acteurs, notamment les États et les entreprises, à défaut de disparaître.

Dans le cas particulier du Cameroun de 2018... Comment traduire le patriotisme économique ?

Sur la demande. Il est important qu'une impulsion forte vienne de la commande publique en ce qui concerne la consommation des APU.

Pour un pays en construction et disposant des ressources abondantes en matière de produits forestiers, il n'est pas acceptable que le Gouvernement et ses démembrés dépensent les impôts des Camerounais (budget des APU) en importations de meubles, alors que l'on a mis en place tout un programme pour le développement de la filière bois.

Fabricando fit faber. C'est en forgeant que l'on devient forgeron. Ainsi, en passant une commande pluriannuelle de mobilier pour les administrations, l'Etat contribuerait à renforcer les capacités des acteurs de la filière et à crédibiliser leur travail. Au fil du temps, l'expérience acquise permettra de produire dans les normes et aidera à conquérir les parts de marché à l'extérieur, d'où le développement des exportations.

Ce qui se passera dans la filière bois devrait servir de modèle pour les autres sous-secteurs et filières de notre économie.

Le rôle de l'État est primordial. Tous les pays aujourd'hui industrialisés sont passés par cette phase de soutien gouvernemental. **C'est comme cela que l'on fabrique des champions !**

Pour la consommation privée, le modèle devra s'inverser pour rendre disponible l'offre de biens et services en commençant par les plus élémentaires. Une revue de nos importations devrait être faite pour limiter des biens à faible intensité technologique et qui sont déjà produits localement (riz, pâtes alimentaires, huile de palme et de table, cure-dents, etc.) ou à technologie négative (friperie).

Tableau 16 : Pour un Cameroun émergent 2035 : Les produits en indications géographiques et en appellation d'origine (contrôlée ou protégée)

	Jusqu'en 2018	2025	2030	2035
Indications géographiques	02	07	15	25
Produits en appellation d'origine (protégée ou contrôlée)	00	05	12	20

Source : Prospective CAMERCAP-PARC

Indications géographiques / Qu'est-ce qu'une indication géographique?

Une indication géographique est un signe utilisé sur des produits qui ont une origine géographique précise et qui possèdent des qualités, une notoriété ou des caractères essentiellement dus à ce lieu d'origine.

La plupart du temps, l'indication géographique est constituée par le nom du lieu d'origine des produits. Par exemple, les produits agricoles ont générale-

ment des qualités qu'ils doivent à leur aire de production et sont influencés par des facteurs locaux déterminés, tels que le climat et le sol.

Les indications géographiques en pratique

Les indications géographiques et les appellations d'origine sont des éléments courants de notre vie quotidienne. Elles permettent non seulement aux entreprises de tirer parti de la valeur de leurs produits exceptionnels du fait de leur origine géographique, mais aussi d'informer et d'attirer les consommateurs. Pour en savoir plus, lire la publication *Note d'orientation # 001 du CAMERCAP-PARC*.

e.g. Le Roquefort : Ce fromage français à pâte bleue unique est vieilli dans des grottes naturelles autour de la commune de Roquefort-sur-Soulzon et il est protégé par une indication géographique.

e.g. Pêches de Pinggu : Le district de Pinggu au nord de Beijing (Chine) se flatte d'être la plus grande aire de production de pêches au monde, fournissant du travail à plus de 150 000 personnes.

e.g. Les 02 Indications Géographiques camerounaises en 2018 :

1. Le poivre de Penja
2. Le miel blanc de Oku

Les deux seuls produits camerounais déjà reconnus comme IG (cf. Note d'orientation # 01 du CAMERCAP-PARC, Avril 2015).

Encadré 5 : Quelle est la différence entre une indication géographique et une appellation d'origine?

Les deux catégories de signes informent les consommateurs sur l'origine géographique d'un produit et une qualité ou une caractéristique du produit liée à son lieu d'origine. La différence fondamentale entre les deux termes réside dans le fait que le lien avec le lieu d'origine doit être plus fort dans le cas d'une appellation d'origine.

La qualité ou les caractères d'un produit protégé par une appellation d'origine doivent résulter exclusivement ou essentiellement de son origine géographique. Cela signifie généralement que la matière première doit provenir du lieu d'origine et que le produit doit également avoir été transformé à cet endroit.

En ce qui concerne les indications géographiques, un seul critère pouvant être attribué à l'origine géographique est suffisant, qu'il s'agisse d'une qualité ou d'une autre caractéristique du produit, ou seulement de sa réputation. En outre, il n'est pas nécessaire que la production de la matière première et que la fabrication ou la transformation d'un produit protégé par une indication géographique soient entièrement réalisées dans les limites de l'aire géographique définie.

Encadré 6 : Le manioc et ses dérivés

Le manioc offre des possibilités d'exploitation sur l'ensemble de sa structure, des feuilles aux racines. Ainsi plusieurs opportunités peuvent être recensées pour son utilisation/consommation, soit de manière directe ou alors sous forme de produits dérivés, environ une vingtaine :

1. Les feuilles sont utilisées en consommation directe en modes de cuisson variées ;
2. La tige qui sert de semences ;
3. Les racines ou tubercules sont transformées, sans prétention d'exhaustivité en différents sous-produits dont les plus connus sont :

Encadré 7 : Le potentiel d'exportation du manioc et ses dérivés

	MANIOC ET FORMES DERIVEES	Demande locale	POTENTIEL D'EXPORTATION	Cibles	Conditionnement
1	Feuille de Manioc	Élevée	À développer	Diaspora camerounaise et d'Afrique centrale	Pâtes congelées
2	MANIOC FRAIS BOUILLI	Élevée	Faible	Consommation locale	NA
3	BEIGNETS	Élevée	Faible	Consommation locale	NA
4	MITUMBA	Moyen	À développer	Consommation locale	Format industriel en cours de normalisation
5	BATON DE MANIOC (bobolo)	Élevée	Élevé	Diaspora camerounaise et d'Afrique centrale + clientèle internationale	
6	MIONDO		Élevé		
7	GARI (Tapioca)	Élevée	Très élevé	Action humanitaire	Standard sous divers formats
8	AMIDON	Faible	Élevé	Industrie chimique et agroalimentaire	Aux normes internationales
9	FUFU	Élevée	Élevé	Clientèle internationale	Aux normes internationales
10	SEMOULE SECHEE	Élevée	Élevé	Clientèle internationale	Aux normes internationales
11	COSSETTES DE MANIOC	Élevée	Élevé	Clientèle internationale	Atiéké
12	FARINE DE MANIOC	Élevée	Élevé	Clientèle internationale	Aux normes internationales
12	PATE ALIMENTAIRE	À développer	Faible	Clientèle internationale	Aux normes internationales
13	PATISSERIES	À développer	Faible		NA
14	LEVAIN (magnan)	À développer	Faible		NA
15	BIERE DE MANIOC	À développer	Faible		Aux normes internationales
16	ETHANOL A BASE DE MANIOC	À développer	Faible		Aux normes internationales

Source : CAMERCAP-PARC

I. 3.1.4 Une économie basée sur la science, la technologie et l'innovation (STI /STEM)

Les innovations, tant dans les produits que dans les procédés de fabrication des biens et services sont des sources et des leviers incontournables de développement immédiat et futur des entreprises et des sociétés qui gagnent.

Il est désormais admis que la technologie est l'un des moteurs essentiels de la croissance accélérée et de la transformation économique, du fait de ses répercussions sur la productivité et les revenus. Il est donc question **de capitaliser sur le transfert de technologie et l'innovation**. Il est évident que le Cameroun reste à la traîne pour ce qui concerne les savoirs nouveaux et naissants.

C'est une des causes d'une base industrielle faible, et tributaire dans une large mesure de technologies importées qui ne sont pas toujours adaptées aux conditions locales. Ainsi, les progrès technologiques et l'innovation offrent une plateforme de diversification et une voie qui permettra au pays de sortir de la dépendance à l'égard de l'agriculture et des exportations de matières brutes, vers l'agro-industrie et les exportations des produits manufacturés et des services innovants à valeur ajoutée. Une des approches à moindre coût est de promouvoir *l'innovation par imitation* qui a fait ses preuves et est apparu comme le meilleur « raccourci » technologique qui a été utilisé par tous les pays qui sont aujourd'hui émergents. Un corollaire de cette démarche est la promotion des exportations. En effet, les faibles capacités d'exportation sont liées à la structure du système productif camerounais qui offre jusque-là des produits bruts (voir tableau 17). Cette situation est en partie liée au système productif mal intégré dans les chaînes de valeur mondiale. En effet, le rythme de croissance des exportations demeure encore insuffisant pour couvrir le niveau élevé des importations du pays (le taux de couverture des importations par les exportations se situe à moins de 70%), induisant une balance commerciale (biens et services) structurellement déficitaire et un déficit qui s'amplifie d'année en année.

Au final, cette diversification envisagée (3.1.2), aussi bien verticale qu'horizontale constituera ainsi, un moyen de limiter la vulnérabilité actuelle de l'économie camerounaise en élargissant des opportunités d'exportation qui fait d'incorporer les procédés scientifiques et technologiques se devront de respecter les normes internationales sans peine. Des choix seront ainsi faits vers des secteurs porteurs notamment ceux préconisés par le PDI : l'agro-industrie et le numérique. Davantage d'investissements devraient être orientés vers le

secteur agricole ou agro-alimentaire. Ils pourraient relancer la production alimentaire en faveur du marché régional et participer à la réduction des risques d'insécurité alimentaire. Cette réforme devra être portée par une planification spatiale fondée sur une stratégie d'aménagement du territoire et du régime foncier national. À titre d'illustration, l'effort à l'exportation (exportations/PIB) s'est établi à 14,2% en 2016 et 2017, traduisant une faible performance de nos exportations par comparaison à certains pays comme la Côte d'Ivoire (49,8%) et le Nigéria (33,6%).

Le Global Innovation Index¹⁵ (GII)

Créé en 2007 par l'Université de Cornell, l'INSEAD et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), le GII ou **Indice mondial de l'innovation** va plus loin que les indicateurs traditionnellement utilisés pour mesurer la R&D et l'innovation dans un pays (par exemple les dépenses en R&D, le nombre de publications scientifiques, etc.) et se focalise ainsi davantage sur l'interaction entre les divers agents du système d'innovation (entreprises, secteur public, enseignement supérieur et société). L'indice GII, qui peut obtenir un score entre 0 (pour les moins bonnes performances) et 100 (pour les meilleures performances), est calculé sur base de deux sous-indicateurs: **les inputs** (institutions, ressources humaines et recherche, infrastructures, sophistication du marché et sophistication de l'environnement des affaires) et **les outputs** (connaissances et technologie, créativité) du système d'innovation.

Pour l'année 2018, le Cameroun est classé 111^e/ 126 pays évalués avec un score de 23,85. Le premier pays africain au sud du Sahara¹⁶ étant l'Afrique du Sud classée 58^e/126 (avec un score de 35,13). Le Cameroun vient en 12^e position sur les 24 pays africains évalués, et ce derrière l'Ile Maurice, le Kenya, le Sénégal, le Rwanda, le Ghana, etc.

15 - <http://www.wipo.int/publications/fr/details.jsp?id=4330>.

16 - Sauf Afrique du nord.

Tableau 17 : Principaux produits exportés (hors pétrole)

Produits exportés hors pétrole		2 017		%
		Q	V	
1	Cacao brut en fèves	221 667	234 099	12,4
2	Bois sciés	641 188	151 733	8,1
3	Bois brut (grumes)	1 017 971	113 789	6
4	Coton brut	101 893	95 350	5,1
5	Aluminium brut	77 600	75 394	4
6	Pâte de cacao	23 425	41 094	2,2
7	Caoutchouc brut	42 381	39 331	2,1
8	Bananes fraîches	275 717	36 413	1,9
9	Savon de ménage en morceaux	58 567	30 175	1,6
10	Beurre de cacao	14 989	26 491	1,4
11	Café	28 804	28 636	1,3
12	Feuilles de placage en bois	35 069	21 841	1,2
13	Chocolats et autres préparations à base de cacao	3 675	7 414	0,4
14	Art, de transp et d'emballage (bouteille) en verre	19 820	7 626	0,4
15	Préparation pour soupes et potages	3 565	5 378	0,3
16	Ciments	57 459	5 370	0,3
17	Autres préparations alimentaires ndca	2 064	3 302	0,2
18	Produits de beauté ou de maquillage	1 505	3 063	0,2
19	Boîtes et cartons en papier	5 428	3 525	0,2
20	Tôles en aluminium	1 943	3 363	0,2
21	Huile de palme brute ou raffinée	1 144	951	0,1
22	Sacs et sachets en polymères de l'éthylène	838	1 258	0,1
23	Constructions et parties de constructions, en aluminium	1 019	1 603	0,1
	Total des exportations	6 511 761	1 881 935	100
	Total pour 50% total exportations hors pétrole, soit 23 produits	2 637 731	937 199	49,8
	Total des produits bruts (05 produits)	1 461 512	557 963	29,6
	<i>Cacao et produits dérivés (04 produits)</i>	263 756	309 098	16,4
	<i>Bois et dérivés (04 produits)</i>	1 699 656	290 888	15,5

Sources : Données INS/Analyse CAMERCAP-PARC

❖ **Élargissement de la destination de nos exportations Afrique- CEEAC/CEDEAO/MAGREB/SUDAN ; Golfe/Brésil**

La **structure des exportations** du Cameroun met en exergue une concentration autour d'un nombre réduit de produits. De plus, ces produits sont pour la plupart soit des produits primaires, soit des produits à très faible valeur ajoutée¹⁷¹. Contrairement aux exportations, les **importations** du Cameroun sont constituées d'un panier de produits un peu plus diversifié.

Ces importations concernent aussi des produits manufacturés tels que les machines et les appareils mécaniques, les hydrocarbures, les machines et les appareils électriques, les véhicules automobiles et les tracteurs ainsi que les produits pharmaceutiques, mais également et pour la plus grande valeur l'on y retrouve des produits alimentaires dont le Cameroun présente pourtant un fort potentiel de production (riz, poisson, maïs, blé...). Le Cameroun est-il un pays affamé ou en insécurité alimentaire ? et si on laissait les chiffres seuls parler ?

17 - Le cas du bois sciés comparativement aux meubles en bois.

Les 22 premiers postes d'importations de produits alimentaires par le Cameroun sur les 03 dernières années représentant en moyenne 20% du total en valeur des importations annuelles avec un minimum de CFA 400 milliards.

Pire, les trois (03) premiers produits seulement avoisinent 14 % de la valeur totale des importations de manière structurelle. De 2015 à 2017, le riz, le poisson congelé et le blé ont fait sortir du pays un montant astronomique de 1 252, 6 milliards de FCFA, avec un minimum de CFA 400 milliards par an ! Faisant partie des produits dits de première nécessité, donc défiscalisés ou du moins à taux réduits, on devrait ajouter à ce montant le manque à gagner par l'Etat en termes d'impôts et taxes.

Sur le plan qualité, et particulièrement en ce qui concerne le riz, il faut relever que c'est plus des brisures de riz que le pays importe ! Toutes choses qui rendent notre pays vulnérable et fait planer l'épée de Damoclès de l'insécurité alimentaire, par cette forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur.

Face à une telle situation, le patriotisme économique doit être convoqué dans sa forme la plus expressive de protectionnisme : C'est cela que l'on appelle la rupture !

Ainsi, le changement du système productif vise à (i) diversifier l'offre d'exportation du Cameroun en termes de produits et en termes de partenaires ; (ii) exporter des produits compétitifs de bonne qualité respectant les normes et standards internationaux ; (iii) substituer les importations par la production locale notamment celles des produits où le Cameroun a un fort potentiel de production. Le cas du riz à l'instar du Sénégal et du Mali depuis la crise de la faim de 2008.

I. 3.1.4 Principaux résultats attendus de la transformation du secteur productif

Résultat attendu 1 : Optimisation des marges existantes dans le secteur agricole

Des travaux de recherche récents et l'analyse empirique par le bon sens commun le confirment : en l'état actuel, des facteurs de production du secteur agricole au Cameroun, notamment sans augmenter les superficies cultivées, la production récoltée et commercialisée peut être augmentée de près de 30% par le truchement de 03 mesures/ actions combinées :

- (i) Le développement des services agropastoraux¹⁸¹² qui aurait pour effet immédiat la segmentation et donc la spécialisation des métiers ruraux non agricoles, qui viendraient par effet de subsidiarité fixer chaque acteur de la chaîne sur le segment où il performe le mieux. L'impact en termes de gains pendant le cycle de production et la diminution des pertes après récolte sont une première traduction de cette optimisation des marges existantes ;
- (ii) L'amélioration de l'offre des intrants et donc le développement de ce maillon de secteur peut être étendue aujourd'hui à plusieurs produits sur la base des résultats de recherche disponibles (notamment de l'IRAD), à l'instar de ce qui peut être considéré comme une *success story* avec les cas du maïs et de la pomme de terre ;
- (iii) La structuration du marché des produits agricoles avec en amont un système d'information global et régulièrement mis à jour.

18 - Y compris les services d'aménagement des terres qui devront faire partie la stratégie de planification territoriale en ligne avec une réforme foncière courageuse.

Tableau 19 : Liste des produits agricoles camerounais avec un potentiel d'exportation avéré, en frais et/ou en dérivés transformés

	produits	Bassin de production	Marché de consommation identifié
1	Banane plantain	Ensemble du pays sauf septentrion	Sous-région
2	Okok	Zone forestière et côtière	Nigéria/ industrie pharmaceutique et cosmétique
3	Miel blanc de Oku	North west	IG
4	Poivre de penja	Moungo	IG
5	Oignon	Septentrion et Ouest	Soudan, pays du golfe
6	Riz	Ensemble du pays	Sous-région
7	Ndo'o (mangue sauvage)	Zone forestière	Sous-région et industrie agroalimentaire
8	Manioc	Ensemble du pays	Nigéria, industrie de transformation en tapioca (PAM)
9	Igname blanche et jaune	Adamaoua et zone des hauts plateaux et de forêts	Sous-région
10	Njansang (ezezang)	Zone forestière	Sous-région, pays du golfe, Europe, Asie et Amérique
11	Kola & bitter kola	Régions du centre et du littoral	Pays du golfe, Europe, Asie
12	Ananas	Régions du centre et littoral	Pays du golfe, Europe Asie
13	Mangues	Ensemble du pays	Pays du golfe, Europe Asie
14	Oranges	Ensemble du pays	Pays du golfe, Europe Asie
15	Noix de cajou	Septentrion	Amérique, Asie, Europe
16	Arachide	Septentrion	Sous-région
17	Flours et produits horticoles	Régions forestières, côtières et grass-fields	Europe , Amérique
18	Monodora myristica (faux muscadier ou -nding-)	Ensemble du pays	Europe, Asie, Océanie, Amérique
19	Ginger	Zones forestières, côtières et des hauts plateaux	Europe, Asie, pays du golfe, Amérique
20	Pomme de terre & patate	Zones forestières	Amérique, Asie, Europe
21	Sorgho	Septentrion	Pays du golfe, Europe, Asie, Amérique
22	Piment	Zones forestières côtières et des hauts plateaux	Asie pays du golfe, Europe, Asie, Amérique
23	Maïs	Ensemble du pays	Asie, pays du golfe, sous-région, Amérique, Europe

Source : CAMERCAP-PARC

Pour parvenir à ce résultat, un certain nombre de mesures d'accompagnement devraient être encouragées notamment :

- L'apport en semences améliorées ;
- La diminution des pertes après récoltes ;
- Le développement/renforcement des services agricoles ;
- L'amélioration et l'assainissement des circuits de commercialisation.

Par ailleurs, tous ces produits offrent d'énormes opportunités et un large éventail de dérivés sous forme transformée.

Résultat attendu 2 : Augmentation de la part du secteur manufacturier du PIB par la transformation de nos produits locaux

La part du secteur manufacturier au PIB est resté structurellement faible, inférieur à 15% ; largement en deçà du niveau minimum de 23% requis pour l'émergence.

Outre les insuffisances liées aux unités de production, celles-ci évoluent dans un environnement des affaires peu propice.

En effet, les coûts des principaux facteurs de production demeurent élevés en raison de leur offre insuffisante et de leur mauvaise qualité (énergie, routes, chemin de fer, ports, aéroports et télécommunications).

L'accès au financement reste difficile, dûes entre autres à un système financier peu profond, en l'occurrence pour les PME. Les entreprises éprouvent également des difficultés à trouver une main d'œuvre nationale qualifiée, ce qui contribue au renchérissement de la main d'œuvre et à la baisse de la productivité. Cette situation explique en partie la sous-utilisation des capacités de production. En moyenne, les entreprises utilisent seulement 64% de leurs capacités de production.

Cette structure met en relief, d'une part, une tertiarisation de l'économie tirée par le commerce notamment des produits importés, et d'autre part, un faible tissu industriel très peu intégré, transformant des intrants majoritairement importés.

L'objectif ici est donc de parvenir rapidement à une part du secteur manufacturier au PIB d'au moins 40% d'ici 2035, confirmant ainsi le statut de pays émergent ($\geq 25\%$ PIB).

Tableau 20 : Ventilation sectorielle du PIB (en % du PIB)

Secteur primaire	14,6	15,1	14,4	14,6	14,8	15,3	16,1	15,8	15,7	15,3	14,9	14,6
dont : Agriculture	10,4	10,7	10,1	10,2	10,5	10,7	11,2	11,2	10,8	10,6	10,3	10,2
Secteur secondaire	29	29,1	29	30	29,4	29,1	27,4	26,6	27,5	27,5	27,4	26,9
dont : Industries extractives	6,8	7,7	7,6	7,9	7,3	7,2	4,8	3,6	4	4,2	4,4	3,9
Industries manufacturières	16,3	15,5	15,7	16,1	16	15,4	15,9	16,2	16,5	16,3	16	16
Secteur tertiaire	56,4	55,8	56,6	55,4	55,8	55,6	56,6	57,6	56,8	57,2	57,7	58,5
Commerce	17,4	17,6	17,5	17,5	17,2	17,3	17,2	16,6	16,7	16,8	16,9	17,1

Source : INS

Résultat attendu 3 : Passer du tertiaire futile au secteur utile

Si la structure de l'économie paraît être marquée par une domination du secteur tertiaire dont le poids dans la production totale avoisine en moyenne les 50%, le recensement général des entreprises (RGE 2, 2016) a permis de dénombrer 209 482 unités de production (entreprises et établissements) en activité au Cameroun, dont 33,5% à Douala, 23,9% à Yaoundé. On note ainsi une prédominance du secteur tertiaire avec 176 498 unités de production soit 85,7% du total, le secteur secondaire suit avec 32 303 entreprises soit 15,4% ; les entreprises du secteur primaire demeurent marginales avec un nombre de 356 unités recensées.

Cette forte représentation du tertiaire peut laisser penser à un certain développement de l'économie de services avec une forte présence technologique et donc de valeur ajoutée. Que NON ! Au contraire, cette part du tertiaire est principalement le fait des activités commerciales avec très faible valeur ajoutée, notamment la vente des biens manufacturés importés et le plus souvent de qualité approximative¹⁹¹³.

L'objectif est donc d'aboutir à un secteur tertiaire « utile » c'est-à-dire reposant sur la création réelle de valeur ajoutée notamment avec les activités ayant une forte intensité technologique comme l'économie numérique (service des TICs, etc).

19 - Pour certains produits en provenance d'Asie à faible intensité technologique et d'Europe sous forme de brocante et friperie, si l'activité peut soulager quelques individus en leur offrant des occupations et quelques revenus pour survivre, sur le plan macroéconomique. Cette activité est néfaste. Le patriotisme économique recommande de la limiter au minimum à défaut de l'interdire

Encadré 8 : Les métiers émergents dans le secteur des TIC

Amorcée depuis les années 90 aux États-Unis, la fièvre de l'entrepreneuriat TIC et des startups technologique est maintenant présente aux quatre coins du monde. Récemment, l'Afrique a rejoint le mouvement et de nombreux espaces *co-working* et quelques incubateurs ont commencé à émerger dans la plupart des pays et surtout au Afrique du Sud, Kenya, Ghana, Nigéria, Sénégal, etc.

Le but de ces organisations est de dynamiser les «écosystèmes technologiques» (communautés de développeurs, grandes entreprises, universités, etc.) et/ ou d'accompagner les porteurs de projet ou entreprises déjà établies dans leur croissance.

Ces modèles nouveaux d'accompagnement entraînent la création de nouveaux métiers, en général très centrés sur le relationnel et la connaissance des phases de développement d'une entreprise technologique. La double compétence TIC et Business est considérée comme un plus à ce niveau. Les nouveaux métiers qui découlent de ces évolutions ont la particularité d'avoir des périmètres d'action larges. Par ailleurs, ces organisations se comportant pour la plupart comme des start-ups, les personnes restent en général très polyvalentes. Ci-dessous quelques profils...

Community, Digital et Event Manager. Il gère la présence de l'incubateur et de ses entreprises sur les réseaux sociaux - les plus pertinents en Afrique étant Twitter, G+ et Facebook - et sur le web en général. Cette personne anime la communauté « online », mais il est très important qu'elle le fasse également « offline », en allant à la rencontre des gens et communautés de développeurs, des entrepreneurs et des décideurs du secteur TIC. Cela passe notamment par l'organisation de rencontres flash ciblées.

Business Developer. Ce profil est davantage présent dans les incubateurs, que dans les co-working spaces. Il est en général senior ou junior plus et ayant un très bon carnet d'adresse. Cette personne est en charge de trouver des nouveaux marchés aux entreprises

accompagnées par l'incubateur. Elle prend et accompagne les entreprises pour leurs rendez-vous avec des prospects et aide à la négociation des contrats. Son rôle est ensuite de former les équipes commerciales des entreprises incubées pour qu'elles puissent le faire d'elles-mêmes.

Hub. Ce poste **Manager et directeur d'incubateur** varie grandement en fonction de l'organisation mais en général cette personne gère l'équipe et le développement de la structure, la recherche de financement et supervise ou gère la comptabilité. Elle aide à la visibilité locale et internationale de l'organisation et tisse des partenariats avec d'autres incubateurs, des réseaux, des universités, des bailleurs, des multinationales dans plusieurs pays. Elle peut également faire du Business Development pour les entreprises et les conseille sur leurs modèles économiques, levées de fonds ou appels d'offres. Elle gère ou supervise également la création de nouveaux programmes d'accompagnement et d'événements. Cette personne travaille enfin à la conceptualisation de l'offre de service de l'incubateur et réfléchit sur son modèle économique.

Ingénieur en IA. Ce profil est le développeur de demain en termes de demande et de rareté. L'ingénieur spécialiste des intelligences artificielles vaut de l'or sur le marché du travail et les entreprises se les arrachent déjà. Naturellement, les salaires sont à la hauteur: ils oscillent en moyenne autour de 300.000 dollars annuels aux États-Unis - soit environ 250.000 euros - et les mieux payés peuvent atteindre une rémunération à sept chiffres... DeepMind, Google, Airbnb, JPMorgan ou Intel ont même lancé en décembre un appel pour séduire les talents.

Vidéaste jeux vidéos. C'est un marché émergent du streaming lié aux jeux vidéos en ligne: les joueurs veulent regarder des joueurs plus expérimentés qu'eux jouer en direct. Sur Twitch par exemple, plus de 15 millions d'internautes regardent jouer d'autres joueurs! Près de 25.000 joueurs ont fait de cette activité leur métier.

Encadré 9 : Le secteur tertiaire dans une économie.

« Le secteur tertiaire recouvre un vaste champ d'activités qui s'étend du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les services aux

entreprises et services aux particuliers, l'éducation, la santé et l'action sociale. », selon la définition de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles
Transports et entreposage
Hébergement et restauration
Information et communication
Activités financières et d'assurance
Activités immobilières
Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale
Autres activités de services

Ces activités de services sont divisées en deux grandes catégories :

- **Les services marchands** dont le but est de rapporter de l'argent (activités de tourisme, de conseils, de transports, bancaires, de l'assurance, de gestion et les professions libérales) ;
- **Les services non marchands** qui sont financés par l'État et les collectivités locales par le biais de l'impôt (éducation, police, santé, administration).

Le cas de la France

Dans l'emploi : 75,8 % des personnes en emploi de 15 ans et plus travaillent dans le secteur tertiaire d'après les données 2015 publiées par l'Insee dans ses «Tableaux de l'économie française», édition 2017. Près d'un tiers travaillent dans l'administration publique, dans l'enseignement, la santé et l'action sociale. Si, depuis les 40 dernières années, la part de l'emploi dans le secteur de l'industrie s'est réduite presque de moitié, dans le secteur tertiaire, cette part a augmenté de 21 points.

Un secteur en très forte expansion donc sur cette période, le seul d'ailleurs où l'emploi a progressé, en particulier dans les services aux entreprises mais aussi dans les services non marchands. Le secteur tertiaire a largement profité à l'emploi féminin : 87,8% des femmes travaillent dans le secteur tertiaire contre 64,6% des hommes. Si l'on considère l'emploi total en France, la part des femmes dans le secteur tertiaire représente 55,7 % des emplois en 2015.

Dans la richesse nationale : La valeur ajoutée - c'est-à-dire la richesse réellement créée par une branche de production donnée - du secteur marchand équivaut à 1 087,6 milliards d'euros courants **en 2015, près de 56 % de la richesse totale créée en France. Ce sont surtout les services liés à l'information, à la communication et aux activités scientifiques et techniques marchandes qui participent à cette création de richesse.** Le secteur non marchand représente 23 % de la valeur ajoutée totale, soit 448 milliards d'euros.

Résultat attendu 4 : Le système productif s'approprie toutes les technologies à jour et se hisse au niveau compétitif de tête sur le plan international

En effet, il est attendu que les politiques nationales et institutionnelles orientent de manière générale la mise au point, l'acquisition, l'adaptation, l'utilisation et la diffusion de technologies nouvelles et nais-

santes via notamment une éducation de qualité, le développement des compétences, la formation à l'entrepreneuriat, mais aussi l'encouragement des co-entreprises et les alliances industrielles entre entreprises nationales et étrangères. Il serait utile aussi de promouvoir les accords internationaux de coopération scientifique et technologique entre le Cameroun et les pays exportateurs de technologies, dominants ou émergents.

Encadré 10 : Un monde informatisé, une nouvelle écologie des médias, des organisations superstructurées, un monde globalement connecté

Sur la base de ces changements, on peut alors identifier 10 compétences clés pour le futur : capacité à fabriquer du sens, l'intelligence sociale, penser de façon créative et adaptative, capacités interculturelles, penser/gérer les bases de données informatiques, maîtriser les

nouveaux-médias, capacité de transdisciplinarité, un esprit de conception de l'organisation du travail, le management de l'intensité de la charge cognitive, la collaboration virtuelle.

Les 10 compétences nécessaires en 2020 pour des métiers dans une économie émergente

Capacité à fabriquer du sens (Sense-making)
Intelligence relationnelle (Social intelligence)
Esprit d'innovation et d'adaptabilité (Novel & adaptative thinking)
Capacités interculturelles (cross-cultural competency)
Raisonnement informatique (computational thinking)
Sensibilité aux nouveaux média (New-media literacy)
Transdisciplinarité (Transdisciplinarity)
Sens de l'organisation (Design mindset)
Gestion de l'intensité des données (Cognitive load management)
Collaboration virtuelle (Virtual collaboration)

Il s'agit donc de bien concevoir des formations qui conduisent à la maîtrise de ces compétences pour que les apprenants-managers-entrepreneurs créent de la valeur quel que soit le secteur d'activité... Et ils seront alors, dans le même temps, des acteurs d'émergence de nouveaux métiers...Et au-delà des nouveaux outils (MOOC, E-learning, travail collaboratif à distance, médias sociaux, etc.), c'est bien le statut de la connaissance qu'il est nécessaire de remettre en cause si l'on veut bien appréhender ce concept de « métiers émergents ». Le savoir est un construit contextualisé dans une société-culture sur une période donnée qui sert des objectifs propres à ce contexte. Il n'y a pas de savoirs universels, il n'y a que des « *savoirs contextualisés* », rappelle Monsieur La mort.

Quel sens y-a-t-il alors à transférer passivement et sans esprit critique ces savoirs à des personnes situées dans un autre contexte/culture, quand ces «savoirs» construits ailleurs ne font pas sens dans cet

autre contexte ? Ils sont acquis comme une couche de peinture sur objet et ni absorbés, ni appropriés, ni modélés, ni co-construits par l'apprenant.

On fait alors de lui un « perroquet », un robot, au mieux un technicien limité.

D'autres méthodes pédagogiques conduisant à la co-construction critique du savoir par l'apprenant dans son contexte et pour servir ses objectifs doivent être utilisées. Alors, détecter et former aux métiers émergents ou faire émerger des métiers, des managers-entrepreneurs créateurs de valeur et générant eux-mêmes des métiers émergents ? Transférer passivement des savoirs ou penser et produire de façon critique les «savoirs» produits ailleurs, se demande Monsieur La mort ?

Les réponses que donneront chaque université et chaque école d'enseignement supérieur à ces questions détermineront son avenir c'est-à-dire son essor ou sa disparition...

I. 3.2 : Pilier 2 - La transformation du modèle conceptuel du secteur Éducation / Formation

L'éducation est le processus par lequel un individu acquiert des savoirs (connaissances), des savoir-faire (pratiques) et des savoir-être (valeurs) afin de rendre l'homme libre en le préparant à dompter la nature et à transformer son environnement, dans le but d'améliorer ses conditions d'existence sans compromettre les générations futures. On parle désormais de développement durable.

L'éducation, en tant que cadre de référence et de modélisation des standards en matière de savoirs constitués et de valeurs partagées, rend possible la vie en groupe ou en société. En tant qu'instrument de formation et outil de transmission, elle est le moyen par lequel l'homme réussit son insertion et sa promotion sociale pour son épanouissement personnel. En adoptant la démarche du renforcement des capacités dans ses quatre (04) dimensions, l'éducation apparaît comme le principal lieu et socle de toutes ces dimensions. Car, c'est elle, qui confirme aux individus les aptitudes essentielles et fondamentales pour développer l'éveil et la créativité, les habiletés à comprendre et à modifier son environnement.

L'éducation concerne donc l'homme total dont elle veut l'épanouissement, et la société dans laquelle il vit, en tant qu'être communautaire.

Ces savoirs s'acquièrent notamment à l'école, mais aussi en famille et/ou dans des institutions religieuses et socioculturelles. On ne saurait parler de développement durable, et donc de progrès social sans progrès humain, et par conséquent, sans des hommes éduqués.

Parce qu'elle fait développer l'homme ainsi que la société dans laquelle il évolue, l'éducation est la clé du progrès des nations, du fait qu'elle permet de transformer l'homme, en l'initiant à la pratique des valeurs telles que le travail, l'amour, la justice, la paix, etc. Elle est donc la colonne vertébrale de la société, car elle fait promouvoir la perfectibilité de l'homme. L'Agenda de développement des objectifs de développement durable (Agenda 2030) la considère comme le vecteur qui oriente toute action de développement, voire la condition essentielle qui permet aux autres objectifs d'être réalisés.

Elle est la clé de voûte du progrès.

Le contexte actuel étant marqué au plan international par la mise en œuvre du nouvel Agenda de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030, fondé sur le leitmotiv de « No one Behind », en d'autres termes, l'idéal de *vivre dans un monde socialement équitable, économiquement viable et sans compromettre les générations futures, induit une évolution du concept éducation/formation vers celui de compétences.*

Ainsi, au niveau régional, l'Union Africaine a fait adopté son Agenda 2063 (dont les 10 premières, années 2013 -2023) dans un plan à moyen terme affirme dans ses objectifs entre autres :

- La priorité à la jeunesse et l'emploi : renforcer l'enseignement et la formation technique et professionnelle en conformité avec le marché du travail en vue d'améliorer le profil des compétences et des habiletés, l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes et de combler le fossé des compétences à travers le continent ;

- Les jeunes en tant que moteur de la renaissance de l'Afrique: les pays adoptent des stratégies pour lutter contre le chômage des jeunes et le sous-emploi. [...] l'harmonisation (...) des programmes d'études, des normes, programmes et qualifications et pour élever le niveau de l'enseignement supérieur en vue de promouvoir la mobilité des jeunes et des talents à travers le continent d'ici 2025.

Au niveau national, le Cameroun est à la fin de la première décennie de sa Vision 2035 avec son aspiration d'être un pays émergent, démocratique et uni dans la diversité à cette échéance. Le cadre de référence de cette première décennie décliné dans le DSCE (2010-2020) arrive bientôt à son terme et les réflexions pour la seconde phase de cette Vision sont déjà engagées. Ce DSCE lui-même a été bâti sur les stratégies verticales et transversales, dont celle du secteur éducation-formation-emploi. C'est dire que le développement de l'offre scolaire et universitaire tant du secteur public que privé, se fait dans un cadre spécifique de curricula dérivés du découpage agroécologique.

Mais le constat avéré est que nous sommes loin des résultats escomptés au départ. Sur le plan macro-économique, le sentier de croissance économique n'est pas respecté et sur le plan social, les indicateurs ne sont pas en notre faveur. La pauvreté résiste à reculer depuis 15 ans et le chômage, notamment des jeunes, et donc des produits de l'enseignement persiste, avec des caractéristiques plus prononcées pour le sous-emploi.

Or, l'analyse et les théories économiques ont déjà abondamment démontré l'importance de l'éducation dans le processus de développement des pays.

C'est ainsi que le différentiel en matière d'éducation, par une approche de benchmarking, rend en grande partie notre système éducatif responsable de la situation de pauvreté structurelle et de mal développement dans laquelle croupissent les pays en développement d'Afrique et le Cameroun en particulier.

Et ce du fait que nous produisons ce que nous ne consommons pas et consommons ce que nous ne produisons pas ! Et nous détruisons notre environnement au lieu de le préserver et l'améliorer.

Il est donc besoin de repenser la stratégie, à défaut des objectifs, tout au moins les outils et la démarche. Pour un souci de cohérence, et d'efficacité !

L'objectif global de ce pilier de la stratégie de rupture avec le passé est d'offrir des enseignements et des formations qui visent et aboutissent à solutionner les problèmes de développement du pays et de la sous-région. Pour ce faire, l'option des STI (Sciences, Technologies, Ingénierie /Innovation) est incontournable.

Et ce fut l'une des principales résolutions du forum de haut niveau organisé lors de la 27^{ème} session annuelle du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF²⁰¹⁴.

20 - Le thème de ce forum était : Emploi des Jeunes en Afrique : cibler le renforcement des compétences essentielles. 27^{ème} session annuelle du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF, 19-20 juillet 2018, Yaoundé-Cameroun.

Une école qui permette de développer les capacités créatrices / d'innovation

L'ambition est de parvenir à un système éducatif capable d'apporter des solutions aux problèmes de développement, de générer des emplois et donc des

revenus décents, premier antidote de la pauvreté.

Où en sommes-nous en 2018 ? Les données récentes en matière d'éducation formation sont les suivantes :

❖ Enseignement Primaire

Tableau 21 : Évolution des effectifs scolarisés au primaire

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Garçons	2 202 476	2 318 019	2 374 818	2 316 914	
Filles	1 934 436	2 051 969	2 106 417	2 054 467	
Total	4 136 912	4 369 988	4 481 235	4 371 381	

Source : Carte scolaire, MINEDUB

❖ Enseignement Secondaire

Tableau 22 : Évolution des effectifs scolarisés au secondaire

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Garçons	1 086 346	1 142 299	1 193 949		
Filles	913 730	965 980	1 012 929		
Total	2 000 076	2 108 279	2 206 878		

Source : Carte scolaire, MINESEC

Tableau 23 : Effectifs d'élèves dans l'ESG par ordre d'enseignement 2015/2016

	Secondaire général		Secondaire technique et professionnel	
	Lettres/ humanités	Scientifiques	ESTC	ESTI
Filles	146 042	89 900	104 888	69 754
Garçons	140 739	134 663	60 018	242 532
TOTAL	286 781	224 563	164 906	312 286

Sources : Compilation CAMERCAP-PARC à partir des données du MINESEC

Tableau 24 : Nombre d'établissements ouverts et fonctionnels de l'enseignement secondaire de 2015/2016

	Public	Privé	Ensemble
ESG	1882	665	2547
ESTP	729	69	798
Polyvalent	1	451	452
ENIEG	62	100	162
ENIET	11	17	28
Total	2685	1302	3987

Source : Compilé par le CAMERCAP- PARC à partir des données de l'année 2016

Tableau 25 : Effectif des élèves au secondaire par année et par type d'enseignement.

	2012-2013		2013 2014		2014 2015		2015 2016		2016-2017	
	Gen	Tech	Gen	Tech	Gen	Tech	Gen	Tech		
Fille	687 796	142 838	749 279	164 351	795 672	164 351	837 654	174 542		
Garçon	741 447	240 701	809 321	279 782	852 388	279 782	890 699	302 550		
total	1 429 243	383 539	1 558 700	444 133	1648 060	444 133	1728353	477 092		

Sources : Compilation du CAMERCAP-PARC à partir des données de l'annuaire statistique MINESEC 2015-2016

De manière générale, l'effectif des garçons est plus élevé dans le secondaire aussi bien dans l'enseignement général que dans l'enseignement technique. Le pays dispose donc encore de marges de progression dans ce domaine particulier pour réaliser un des objectifs de développement durable, à savoir parvenir à l'égalité homme/femme, notamment en ce qui concerne les opportunités et chances offertes à chaque citoyen, quel que soit son sexe ou son genre.

De manière spécifique, il ressort que sur les 10 dernières années depuis 2010 du moins, le Cameroun compte 1 élève en enseignement technique contre 3 en enseignement général, tous sexes confondus. Cet écart est encore plus grand en ce qui concerne les filles, où l'on compte en moyenne, une fille en enseignement technique contre environ 4 dans l'enseignement général.

Tableau 26 : Profil des ratios dans le secondaire pour la transformation économique du Cameroun

	2010- 2019 (*)		2025		2030		2035	
	GEN	T&P	GEN	T&P	GEN	T&P	GEN	T&P
Filles	4	1	3	1	2		1	1
Garçons	2	1	1,5	1	1		1	1
Total	3	1	2,5	1	1,5		1	1

Source : MINESEC/Nos projections

Il est évident que cette distribution est fortement proportionnelle au du nombre d'établissements scolaires et d'enseignants dans le secondaire général et le secondaire technique. Pour un Cameroun émergent en 2035, cette structure doit changer et devrait pouvoir atteindre la parité.

Bien qu'il y ait un ratio de 3 élèves dans l'enseignement général pour 1 dans l'enseignement technique et professionnel, la désagrégation liée au genre montre un ratio de 4 filles pour 2 garçons durant la même période dans l'enseignement général alors que la parité semble déjà établie dans l'enseigne-

ment technique et professionnel. A la lumière des recommandations des capacités requises en STI/STEM publiés par l'ACBF pour l'industrialisation de l'Afrique et l'ODD 16 : « *Promouvoir l'avènement des sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès à tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces responsables et ouvertes à tous* », l'étude a projeté la tendance souhaitable en ratio des effectifs qui devraient à terme, permettre de parvenir à un équilibre/parité qui doit soutenir la transformation économique du Cameroun et réaliser l'objectif de parité.

Pour l'enseignement supérieur

Tableau 27 : Nombre d'Universités publiques/privés et d'IPES, 2018

	Nombre	Établissements à caractère scientifiques et technologiques	Établissements à caractère sociales et humaines
Universités publiques	11	34	39
Universités privés	04	08	11
IPES	235	613	1031

Source : MINESUP

Tableau 28 : Répartition des diplômés par domaines d'études dans les Universités en 2014

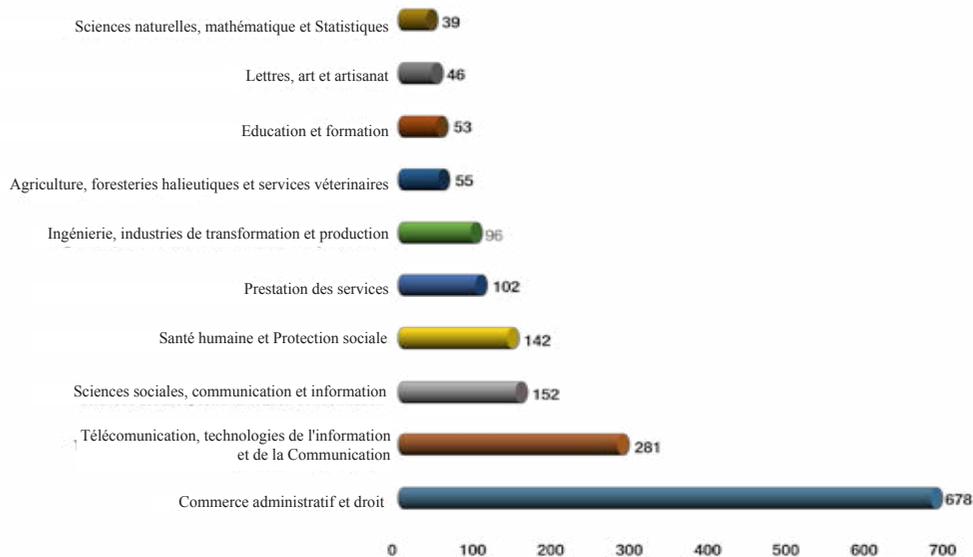
Diplôme	Domaine d'études	Éducation	Lettres et arts	Sciences sociales commerce et droit	sciences	Ingénierie, industrie de transformation et production	agriculture	Santé	services	Total général
public		11163	7017	18892	5750	1384	138	443	0	44 787
Privés		100	215	4921	602	2207	413	996	3712	13 166
Total		11263	7232	28813	6352	3591	551	1439	3712	57 953

Source : MINESUP

De manière générale, le ratio STEM sur les enseignements facultaires classiques et sociaux montre un grand écart. En matière d'établissement à caractère scientifique et technologique, la proportion est de 37.73%. Pour l'année 2014, les diplômés en sciences, ingénierie, industrie de transformation, production et santé représentent 19.64%.

Au regard des projections en STEM/innovation de l'ACBF (Capacity Building Report 2017), ces tendances sont fortement en déca des capacités en STEM nécessaires pour stimuler la transformation structurelle et l'industrialisation de l'économie camerounaise dont nous avons besoin.

Graphique 9 : Répartition des ouvertures des filières par domaines de formations



Source : MINESUP, Bulletin Statistiques d'information, n°001, janvier 2018, p. 5

En matière de formation professionnelle

Tableau 29 : Proportion des centres de formation publics disposant de certains équipements en 2013 (%)

Équipements	Manuels appropriés	Accès à l'énergie électrique	Connection internet	Salle multimédia	Salle de formation	Bibliothèque
Cameroun	16	39	4	1	16	3

Sources : MINEFOP/INS, Enquête Emploi 2013

Tableau 30 : Proportion des centres de formation privés disposant de certains équipements en 2013 (%)

Équipements	Accès énergie électrique	Connexion internet	Salle multimédia	Salle de formation	Bibliothèque
Cameroun	76	56	51	60	45

Sources : MINEFOP/INS, Enquête Emploi 2013

En matière de formation professionnelle, les tableaux ci-dessus dénotent une mauvaise structuration du secteur et des capacités insuffisantes. Cela explique la forte informalité de l'économie camerounaise où plus de 90% des actifs occupés sont dans l'informel. La loi N°2018/010 du 11 juillet 2018 régissant la formation professionnelle au Cameroun a été promulguée afin de réguler le domaine.

Par ailleurs, d'autres défis majeurs interpellent notre pays à l'instar des autres pays africains : la révolution numérique, les questions de gouvernance, paix et sécurité (GPS), la question des migrations et de la diaspora, etc. demeurent encore des défis majeurs à surmonter,

À cet effet, un rappel des missions du système éducatif d'un pays comme le Cameroun n'est pas fortuit en termes de début de solution.

Il s'agit de : LA LOI N°98/004 DU 4 AVRIL 1998 PORTANT ORIENTATION DE L'ÉDUCATION AU CAMEROUN, qui stipule que : « L'éducation est une grande priorité nationale de l'État. Elle est assurée par l'État et des partenaires privés qui concourent à l'offre d'éducation. Et le bilinguisme est consacré à tous les niveaux d'enseignement comme facteur d'unité et d'intégration nationale.

l'éducation a pour mission générale la formation de l'enfant en vue de son épanouissement intellectuel, physique, civique et moral et de son insertion harmonieuse dans la société, en prenant en compte les facteurs économiques, socio-culturels, politiques et moraux.

À ce titre, l'éducation a pour objectifs : 1. la formation de citoyens enracinés dans leur culture, mais ouverts au monde et respectueux de l'intérêt général et du bien commun; 2. la formation aux grandes valeurs éthiques universelles que sont la dignité et l'honneur, l'honnêteté et l'intégrité ainsi que le sens de la discipline; 3. l'éducation à la vie familiale; 4. la promotion des langues nationales; 5. l'initiation à la culture et à la pratique de la démocratie, au respect des droits de l'homme et des libertés, de la justice et de la tolérance, au combat contre toutes formes de discrimination, à l'amour de la paix et du dialogue, à la responsabilité civique et à la promotion de l'intégration régionale et sous régionale; 6. la culture de l'amour de l'effort et du travail bien fait, de la quête de l'excellence et de l'esprit de partenariat; 7. le développement de la créativité, du sens de l'initiative et de l'esprit d'entreprise; 8. la formation physique, sportive, artistique et culturelle de l'enfant; 9. la promotion de l'hygiène et de l'éducation à la santé. »

Encadré 11 : Au Cameroun, pas une seule université publique à caractère scientifique dédiée depuis les indépendances !

L'Agenda 2063 et l'Agenda 2030 ont mis l'accent sur les STI comme un outil fondamental pour réaliser leurs visions. Lors de la 23^{ème} Session ordinaire du Sommet des chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine en 2014, les dirigeants africains ont adopté la Stratégie 2024 pour la science, la technologie et l'innovation pour l'Afrique (STISA-2024), comme étant le premier des cinq cadres stratégiques décennaux pour l'Agenda 2063. Ceci a pour but d'accélérer la transition de l'Afrique vers une économie basée sur l'innovation et axée sur la connaissance. La STISA-2024 met l'accent sur l'amélioration du statut des STI en Afrique dans le domaine du capital humain, de la compétence technique, des infrastructures, de l'environnement favorable, de l'innovation et de l'esprit d'entreprise (CUA 2014). En effet, et à l'exemple des pays aujourd'hui avancés et ceux émergents, les STI permettent d'accélérer l'innovation dans de nombreux secteurs de l'économie, y compris la santé, l'énergie, l'eau, l'infrastructure, la communication et le transport, etc. Pour une économie fondée sur la connaissance, le succès économique ne dépend pas seulement de sa capacité à générer des connaissances, à développer des technologies ou à innover, mais aussi de sa capacité à interpréter, sélectionner, adapter, diffuser, produire et commercialiser les connaissances scientifiques et technologiques de façon appropriée vis-à-vis de la culture, des aspirations et du niveau de développement (*Banque mondiale 2014*).

Selon l'ACBF, malgré l'importance reconnue aux STI pour le développement de l'Afrique, des obstacles importants empêchent les pays de

les utiliser dans leur développement. Il s'agit notamment du manque de capacités spécifiques, de compétences techniques essentielles et de ressources pour promouvoir la R&D, améliorer l'enseignement supérieur et favoriser la croissance. Ces derniers se doivent donc de passer le cap de traduire leur engagement politique en programmes concrets de développement fondé sur les STI. La moyenne actuelle des dépenses de R&D des pays africains représente environ 0,5% de leur produit intérieur brut (PIB), ce qui est loin du taux de 1 pour cent annoncé en 1980 et réaffirmé en 2005 (*Banque mondiale 2015*). L'Afrique risque d'être laissée à la traîne dans la course à la mondialisation inclusive si ses pays ne renforcent pas leurs capacités en matière de STI. Pendant longtemps, l'Afrique a adopté une approche à court terme en matière de développement humain, en s'appuyant toujours sur le soutien financier externe, qui vise souvent des objectifs à court terme (*Mugabe 2011*). En conséquence, le continent n'a pas réussi à investir de manière adéquate dans les STI, comme en témoigne la faible dépense publique en R&D (*UNESCO 2015*).

Si les pays africains restent à ce jour fortement tributaires des exportations de matières premières, ce qui les rend vulnérables aux fluctuations de la demande et des prix mondiaux des produits de base, c'est en partie lié au faible niveau de transformation et donc d'appropriation des STI. Une telle situation souligne davantage la nécessité urgente pour l'Afrique de renforcer ses capacités et de développer ses infrastructures en matière de STI, afin de diversifier son économie

et de créer des produits à forte valeur ajoutée qui vont lui permettre de devenir compétitive sur le marché mondial.

Pour ce qui est de la capacité de l'Afrique à tirer avantage des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour accroître la compétitivité et le bien-être, la performance des pays africains au classement de l'Indice de la disponibilité en réseau de 2016 concernant l'état de préparation était très faible. Sur les 31 pays africains ayant fait l'objet de cette étude, un seul (Maurice) se trouvait parmi les 50 premiers pays disponibles en réseau (*Cornell University, INSEAD et WEF 2016*). L'Afrique reste désavantagée en ce qui concerne l'ensemble des efforts en matière de STI, en raison de l'insuffisance des investissements dans le renforcement des capacités de STI.

Le niveau bas des investissements a pour conséquence l'insuffisance des infrastructures et des chercheurs ; le faible mécénat en faveur des programmes de sciences et d'ingénierie, un

soutien embryonnaire du secteur privé pour l'exploitation des résultats jusque-là disponibles pour passer à l'étape industrielle font partie de ces pratiques avec lesquelles faut rompre pour assurer la transformation économique du Cameroun.

À titre d'illustration, des efforts importants ont été faits par les pouvoirs publics et les opérateurs privés en ce qui concerne l'enseignement supérieur. Mais il reste assez curieux de constater qu'avec 08 universités publiques, aucune n'est dédiée ou consacrée entièrement aux enseignements scientifiques et technologiques ! Des facultés de sciences et à caractères scientifiques existent aussi bien que des écoles (selon la tradition française) à vocation scientifique, mais cela reste classé comme ETABLISSEMENTS relevant des Universités. Il faut franchir le cap et briser le plafond de verre. C'est aussi cela le déclic qui opérationnalise la stratégie !

Où voulons-nous aller d'ici 2035 ?

Vers une école qui satisfasse la demande sociale.

La demande sociale pouvant être définie comme un ensemble des besoins de l'Homme nécessaires à sa survie pour son épanouissement. Elle peut être exprimée (santé, nutrition, - éducation, habitat/Logement, Communication, routes, etc.) ou non exprimée (non identifiée, mal connue ou définie).

En adoptant une approche par la demande (*Results oriented*), la refonte du système éducatif pour une rupture avec le modèle ancien repose sur le principe que l'orientation de l'offre de formation des enseignements devra permettre d'aboutir à un référentiel de métiers fondés sur l'ancrage socio-culturel, élaboré par la construction des indicateurs objectifs à partir du processus de professionnalisation desdits enseignements.

À cet effet, les CTDs devraient être des partenaires privilégiés du modèle de système éducatif à promouvoir. Par la définition des besoins de développement exprimés par les populations, le système éducatif devrait pour être formaté et conçu dans ses curricula pour y apporter des solutions. L'accélération du processus de décentralisation est donc une opportunité à exploiter.

Comme considérations méthodologiques, 03 vecteurs ont été retenus

- ❖ Une approche basée sur le renforcement des capacités ;
- ❖ Le découpage de zones agro écologiques ; et
- ❖ La modélisation de la construction des contenus de formation/apprentissage.

(i) Une démarche fondée sur l'approche de renforcement des capacités, selon la fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)

- a) *Capacités Institutionnelles : une dimension portée par le cadre juridique et administratif du système éducatif camerounais*

Plusieurs textes dans le secteur Éducation/Formation existent partant de la loi d'orientation scolaire de 1998 jusqu'à la loi N° 2018/010 du 11 juillet 2018 régissant la formation professionnelle au Cameroun. Il sera question de recenser tous ces textes, les mettre (1) en cohérence entre eux au niveau national, et (2) les aligner et les mettre en conformité avec les engagements supranationaux auxquels le Cameroun a souscrit. La ligne de mire de tout cet exercice étant la vision d'émergence du pays et le choix de marquer la rupture telle que déclinée dans la présente étude.

L'une des conditions de réussite à défaut d'être la première sera de lever le pied sur l'inertie tant décriée par les plus hautes autorités du pays. Il faut commencer maintenant et avoir la flexibilité de rectifier le tir en chemin, une fois des événements constatés.

- b) *Capacités organisationnelles : fonctionnement du système et les mécanismes opérationnels*

Le nœud de la réforme qui marquera la rupture est l'arrimage du découpage du pays en régions académiques correspondant aux zones agroécologiques. C'est une organisation fonctionnelle qui ne bouscule par l'organisation administrative du territoire sur le plan institutionnel.

Dès lors, les organigrammes, les programmes et curricula de formation seront déterminés en fonction des besoins identifiés par les CTDs, les potentialités, les atouts et les contraintes de développement de chaque zone agro-écologique préalablement définie. Les modes et modèles de financements, la logistique nécessaires et les mécanismes de fonctionnement seront décrits dans des plans stratégiques intégrés aux zones agricoles et régions académiques.

- c) *Ressources humaines : au cœur des préoccupations, elle appelle à une disponibilité tant qualitative que quantitative des compétences*

C'est le départ et la finalité de la réforme. En entrée, le nouveau modèle éducatif exigera le développement de l'approche des compétences. Il faudra donc une disponibilité tant qualitative que quantitative dans les différents domaines identifiés pour assurer le développement des capacités des ressources humaines requises.

On devra au préalable, procéder à une estimation des besoins en compétences (ressources humaines) pour assurer les objectifs de développement de chaque région. L'académie sera régionale responsable de la formation initiale et continue en rapport avec les ressources disponibles dans le temps. À la sortie, l'académie régionale devra mettre à la disposition de la communauté nationale (mais prioritairement locale) des ressources humaines de qualité et compétentes pour solutionner les problèmes de développement local, mais aussi national.

- d) *Ancrage socioculturel : une donnée de départ qui traduit la demande sociale en rapport avec les zones agro-écologiques.*

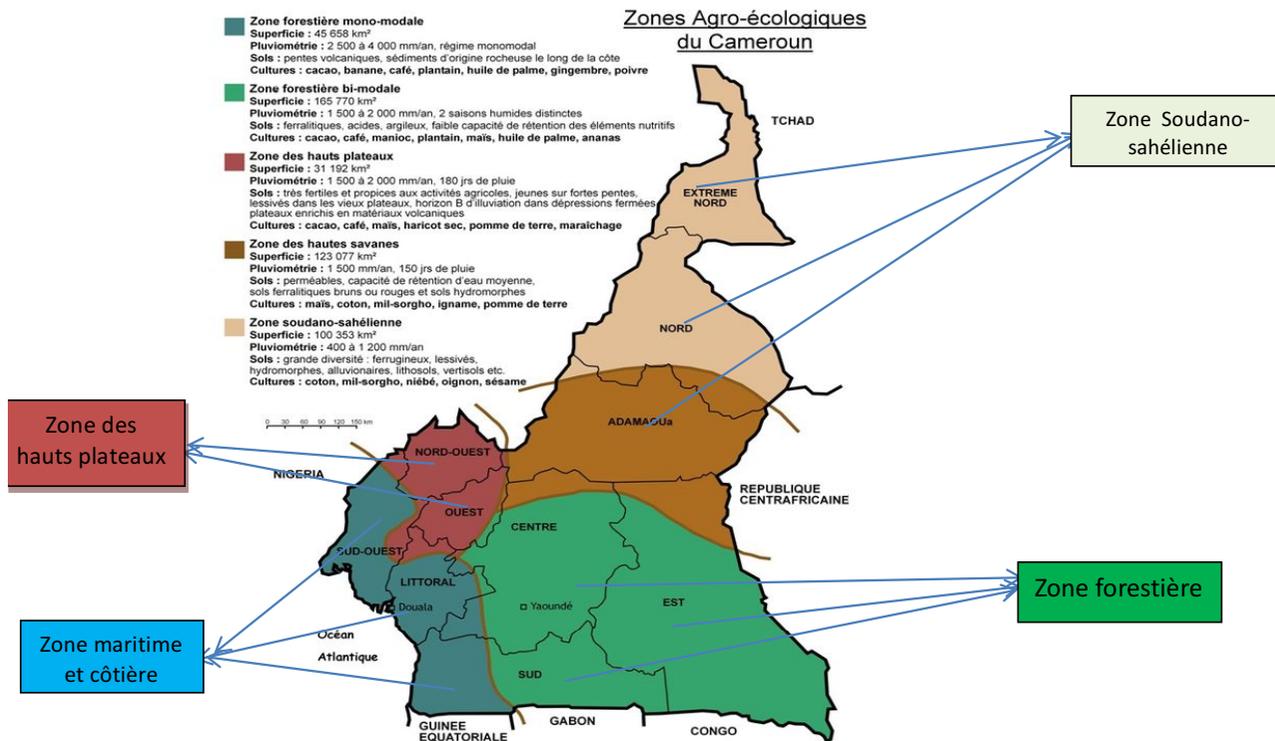
C'est l'expression aboutie du développement local « auto-centré », tel que visé par la philosophie du processus de décentralisation. Les objectifs de développement sont définis par les populations locales, le système éducatif produit les ressources humaines compétentes pour transformer les atouts et modifier les contraintes en biens et services (pour atteindre les objectifs) à travers un système productif adéquat utilisant des technologies adaptées. Le système de gouvernance économique assurant une juste et équitable redistribution, pour un développement durable et inclusif.

(ii) Le découpage des zones agro-écologiques

L'idée ici est de scinder le territoire en un nombre fini de zones selon les critères de proximité agro-écologiques, de similarités anthropologiques et culturelles, sans ériger des frontières étanches, mais pour des besoins de la circonstance. Le nombre de zone peut aller de 04 à 05.

Graphique 10 : Exemple de découpage en 04 ou 05 zones agro écologiques

1. La zone soudano-sahélienne
2. La zone des hauts-plateaux
3. La zone forestière
4. La zone maritime et côtière
5. Zone du plateau de l'Adamaoua pouvant être isolée



Source : INC

(iii) Une modélisation des contenus de formations/apprentissages

Il s'agit de procéder à un diagnostic qui va permettre de ressortir les **atouts** et les **contraintes de développement** propres à chaque zone qui seront traduits respectivement de manière directe ou indirecte en **résultats de développement**. Les indicateurs dérivant de ces résultats vont être définis ultérieurement pour l'évaluation des avancées faites en termes de changement perceptible réalisé ou à réaliser. Les contenus de formation/apprentissage seront les ingrédients pour atteindre les résultats de développement convenus ou escomptés.

L'étape suivante va consister à définir les capacités et les compétences requises pour y parvenir, puis en dériver des métiers associés qui permettront à leur tour de décliner la typologie des formations et enseignements requis, relativement par catégorie et/ ou par niveau. Cette démarche conduira, dans une optique de mise en cohérence des 04 dimensions des capacités dans la démarche de planification proposée et la mission de vecteur au développement de l'école, à suggérer une polarisation de la professionnalisation des enseignements et formations générés en une sorte d'académie régionale fédérative, correspondant à chaque zone et à la demande sociale qui s'y rattache.

Le nombre et le découpage géographique dépendront des autorités, mais une limitation à un nombre réduit et maîtrisable serait idéale.

Pour ce faire, nous retenons quatre (04) idées vectorielles pour cette action de booster le système éducatif pour soutenir notre stratégie de rupture.

1. Uniformisation des 02 sous-systèmes éducatifs camerounais :

- ✓ Par la pratique du **bilinguisme Intégral** à tous les niveaux d'enseignement en rendant tous les apprenants parfaitement bilingues. Les deux langues officielles deviennent ainsi langues d'enseignement-apprentissage et langues d'instruction pour chaque apprenant conformément à la Constitution qui stipule que les deux langues sont d'égales valeurs ; et
- ✓ Par l'**harmonisation des théories, des techniques (pratiques) et des stratégies d'enseignement-apprentissage des deux sous-systèmes.**

2. Rendre les enseignements plus pratiques dès la maternelle

par la mise sur pied d'un processus d'enseignement-apprentissage qui développe l'esprit d'entrepreneuriat et de créativité chez les apprenants. Chaque école (ou apprenant) aurait de manière obligatoire à pratiquer une matière artistique ou sportive en marge des enseignements classiques. Les unités d'enseignement seraient plus focalisées sur le développement des compétences et des solutions pour le bien-être des populations dans leur environnement au quotidien.

3. Renforcement de l'éducation à la santé, à la vie, au bien-être et à la citoyenneté

par une initiation des apprenants au respect de la chose publique, au sens du bien commun, à l'importance du vivre ensemble et de la discipline.

4. Modification de l'orientation des apprenants vers plus d'enseignements scientifiques en développant des curricula axés sur la résolution des problèmes de son environnement.

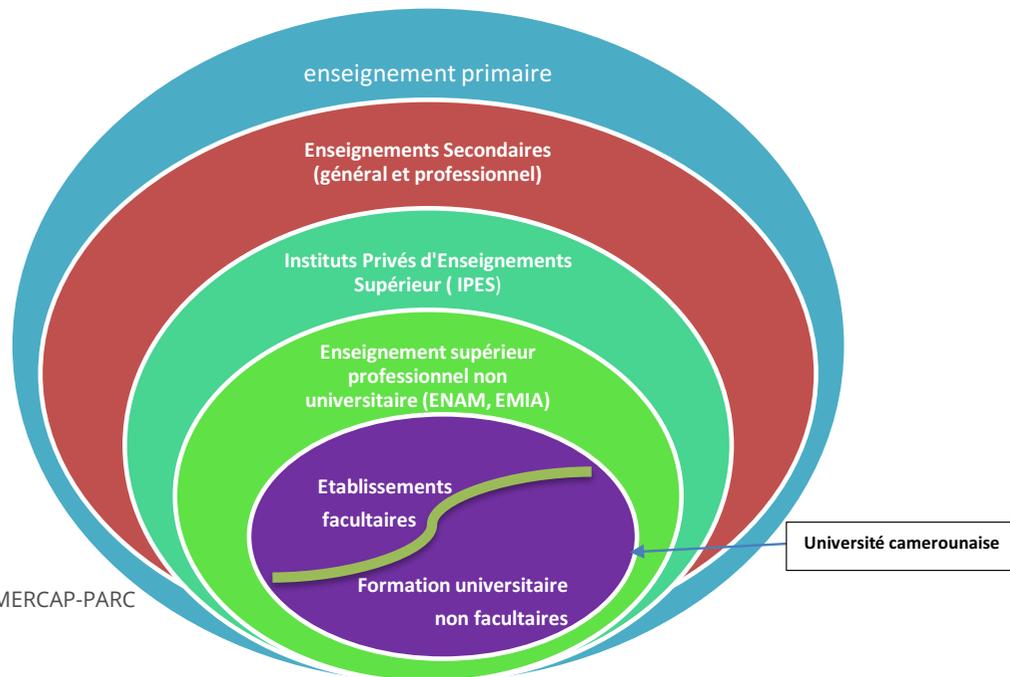
Résultats attendus de la transformation structurelle du modèle conceptuel du secteur éducation/formation

Résultat attendu 1 : Une configuration régionale de la carte éducative du Cameroun en 05 pôles académiques correspondant aux 05 zones agro écologiques du Cameroun, avec des curricula de formation spécifiques, et dédiés à répondre aux besoins de développement de la zone.

Les CTDs et les entreprises locales participant à la définition des programmes scolaires et universitaires.

Résultat attendu 2 : Un système éducatif camerounais intégralement bilingue (Cf. Constitution de la République), axé sur le développement des compétences qui apportent des solutions aux préoccupations de développement du pays et ouvert au monde.

Graphique 11 : l'Académie régionale d'enseignements



Source : CAMERCAP-PARC

Résultat attendu 3 : L'école camerounaise produit des citoyens moralement sains et équilibrés, respectueux de la chose publique, ayant le sens du bien commun, soucieux de l'importance du vivre ensemble et de la discipline.

Résultat attendu 4 : L'école camerounaise est une école au service du développement de l'homme dans son environnement en produisant des personnes capables de se prendre en charge et de solutionner les problèmes de leur quotidien. Pour cela, le modèle va privilégier les enseignements à caractère scientifique et technologique (STEM/STI) et promouvoir l'esprit de créativité et d'innovation.

1.3.3 Rationalisation de la gouvernance des Finances Publiques par la Fonction de l'investissement (public)

I.3.3.1. Des instruments de politique économique

De manière générale, les États modernes disposent de 03 principaux instruments de politiques économiques transversales : la politique budgétaire, la politique monétaire et la politique des revenus. En complément, on y adjoint des politiques plus ciblées ou sectorielles (politique agricole, industrielle, énergétique, environnementale, commerciale, etc.).

Dans le cas du Cameroun et du fait de l'appartenance à la zone franc, la politique monétaire étant supranationale, elle ne peut être actionnée par les États de manière individuelle. De même celle des revenus reste très rigide du fait des tensions de trésorerie permanentes et de crises économiques, sans fin depuis trois (3) décennies.

Il ne devrait donc rester comme levier actionnable que la politique budgétaire. Pour un pays qui se veut émergent et dans lequel l'État joue encore

un rôle d'acteur économique majeur de par le pouvoir d'investissement à travers son budget d'investissement public (BIP), le budget est un levier fondamental. Le budget doit donc traduire une philosophie volontariste de patriotisme économique afin de limiter au minimum nécessaire la consommation des biens et services importés qui grèvent son déficit commercial et entretiennent l'endettement extérieur par la rareté des devises.

Ainsi, adresser la problématique de l'efficacité de la dépense publique comme un pilier de la croissance, de l'inclusion sociale et de développement durable ne saurait être subsidiaire. Une rationalisation de la politique budgétaire par une optimisation des recettes (politique fiscale) et une recherche permanente d'efficacité dans les dépenses publiques devrait faire partie des fondements du socle pour un décollage réussi vers l'émergence.

Encadré 12 : La politique budgétaire au Cameroun

Cette dernière doit être entendue dans sa plus large acception, à savoir : l'ensemble des options dont dispose l'État, en tant qu'agent économique, en ce qui concerne la structuration et l'ordonnancement des prélèvements, des dépenses et des différentes modalités de financement des soldes déficitaires (lorsqu'il s'en dégage un), ou d'affectation des excédents, aux fins d'influer, dans un sens souhaité, sur l'évolution de variables macroéconomiques bien définies, notamment, la croissance économique

Source : DSCE (2009,31)

Les politiques publiques modernes considèrent la gouvernance dans la gestion économique comme condition de réussite essentielle et indispensable de développement inclusif et durable²¹¹⁵. La capacité de l'État à optimiser l'allocation des ressources disponibles dans le processus productif ainsi que dans l'affectation sociale de ces ressources constitue l'un des enjeux majeurs des gouvernants. En effet, les expériences des pays dits émergents aujourd'hui, notamment la Chine et l'Inde qui ont été cités comme des réussites en matière de transformation de leur économie sont illustratifs et peuvent servir de modèle à ce sujet. En premier lieu, il y a des caractéristiques communes discernables dans les types de changement structurel et les processus de développement économique en général, et dans l'industrialisation et dans la diversification en particulier. Le deuxième facteur est que l'État joue un rôle central pour ce qui est d'orienter, de conduire et de promouvoir une transformation économique réussie. A ces deux aspects, s'ajoutent les bonnes pratiques de la gouvernance comme condition préalable à une transformation économique réussie. Selon la Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique (UNECA), l'investissement durable dans les infrastructures et la mise en place d'institutions efficaces et transparentes figure parmi les composantes essentielles de la transformation structurelle des économies africaines. L'UNECA indique par ailleurs que l'une des conditions préalables à la réussite de la transformation des économies africaines est la bonne gouvernance politique, économique et environnementale. La bonne gouvernance passe inmanquablement par l'adoption de politiques macroéconomiques saines, la mise en œuvre des programmes de développement, mais aussi via des investissements dans les infrastructures économiques et sociales

et un environnement favorable au développement des affaires, autrement appelé compétitivité. Après des programmes d'ajustement successifs (voir chapitre 1), le Cameroun a amorcé un changement de cap drastique dans sa politique depuis 2010, avec la mise en œuvre du DSCE, première phase de la Vision 2035. Cette stratégie pour la croissance et l'emploi avait pour but d'investir massivement dans les infrastructures de base. Ces derniers qui jouent un rôle moteur dans la facilitation des échanges et la promotion d'une croissance forte et durable. Cependant, le profil de croissance sur la période sous revue n'a ni résorbé substantiellement la pauvreté, ni apporté une impulsion perceptible à la transformation de l'économie camerounaise. Selon les résultats préliminaires de l'indice de gestion de l'investissement public (PIMI), le Cameroun a un temps de retard sur la moyenne des pays d'Afrique subsaharienne. L'évaluation du système de gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA de 2016 et les évaluations du CPIA par la Banque mondiale et le CAMERCAP-PARC sur les 03 dernières années corroborent ce constat²²¹⁶. En effet, la pratique de la gouvernance publique au Cameroun reste le domaine avec la plus faible performance selon toutes les évaluations. Il est reconnu que le Gouvernement a initié une série de réformes dans le cadre de la gestion des finances publiques, mais les résultats restent à ce jour mitigés ! En effet, la faiblesse des investissements publics rend plus difficile une reprise économique durable et, surtout, limite le potentiel futur de l'économie. De manière plus concrète, c'est surtout en matière d'impact des investissements engagés (voir les grands projets de 1^{ère} génération du DSCE) que la question de l'efficacité de la dépense publique se pose. Les rapports des partenaires économiques du Cameroun (FMI, BM, AFD, ...) sont suffisamment prolixes sur le sujet

21 - C'est l'un des domaines d'évaluation du CPIA et par ailleurs une des cibles de l'ODD 16 de l'agenda 2030.

22 - PEFA, Rapport final Cameroun, Juin 2017 & Rapports CPIA sur www.Camercap-parc.org.

Tableau 31 : Budget de l'État depuis la mise en œuvre du DSCE en (milliards FCFA)

Exercice	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
BUDGET TOTAL	2 147,9	2 492,7	2 803,6	3 427,0	3 522,4	3 762,0	4 451,8	4 138,8	4 642,0
DEPENSES COURANTES	1 448,8	1 479,0	1 749,3	2 073,4	2 121,9	2 163,9	2 341,5	2 222,2	2 323,8
DEPENSES EN CAPITAL	418,8	694,9	741,0	1 065,9	1 053,4	1 088,2	1 514,6	1 485,0	1 291,1
DETTE PUBLIQUE	280,3	318,8	291,4	289,5	347,1	509,9	595,7	431,6	1 027,1

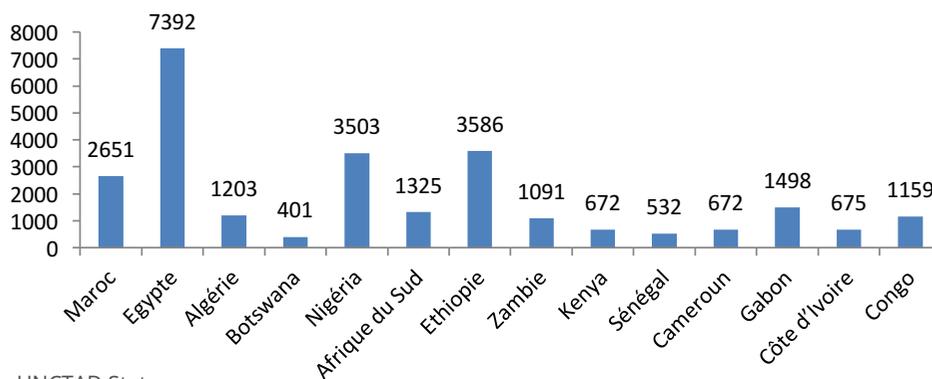
Soit ...

INV/ Budget	0,19	0,28	0,26	0,31	0,30	0,29	0,34	0,36	0,28
DETTE/ Budget	0,13	0,13	0,10	0,08	0,10	0,14	0,13	0,10	0,22
Taux de réalisation	??								

Sources : MINFI & nos calculs

À l'observation et pour s'en féliciter, le cap de la barre psychologique des 1000 milliards de FCFA consacrés à l'investissement a été franchi dès 2013, avec une volonté d'investir de 1066 milliards de FCFA, représentant 31% des prévisions de dépenses totales. Et le pic de cette politique volontariste de relever l'investissement a été atteint en 2017 (avec 36%) avant de rechuter en dessous de 30 % du budget en 2018, à la suite de la crise

de 2016 et d'une charge du service de la dette portée à 22%. Compte tenu du poids relativement encore embryonnaire du niveau d'investissement du secteur privé national, et de la faible attractivité des investissements directs étrangers (IDE) par le Cameroun, il était attendu que , le Gouvernement porte une responsabilité de premier ordre dans développement des infrastructures de base et de soutien au secteur productif.

Graphique 12 : Les IDE en Afrique (2017)**Source** : UNCTAD Stat

■ IDE en millions de Dollars US (2017)

Mais quel est l'impact des programmes publics d'investissement au terme du DSCE ?

Pour améliorer le potentiel de croissance de l'économie par l'investissement, *Il ne s'agissait pas seulement d'investir plus, mais d'investir mieux, i.e. de manière efficace et, efficiente !* D'où la sempiternelle problématique de la qualité de la dépense publique un État agissant comme acteur de développement et premier investisseur attendu dans un pays avec le profil du Cameroun.

L'analyse de la structure, de la destination, de l'utilisation et de l'impact du budget d'investissement public du Cameroun sur un profil historique appelle et exige aujourd'hui de s'arrêter, de repenser avant de repartir. Et pour repartir, il faut pouvoir REVER, OSER et INNOVER. C'est cela la RUPTURE pour que l'on parvienne à une **gouvernance rationnelle des finances publiques au travers de la fonction de l'investissement (public)**.

Dans la pratique et de manière globale, le budget de l'État est réparti en budget de fonctionnement (BF) et budget d'investissement public (BIP). Si la première partie est essentiellement destinée à assurer le déroulement quotidien du service public, même si la qualité dudit service public devrait être évaluée par les bénéficiaires pour juger de la performance¹⁷ de l'administration publique. Cependant, au fil des années et suite à la persistance et autres récriminations contre la pieuvre de la corruption, la notion de dépenses de fonctionnement des administrations est devenue de plus en plus péjorative¹⁸ aux aveux de l'opinion publique.

17 - La comptabilité nationale mesure la production de l'Administration publique par sa contrepartie que constituent les salaires des agents publics.

18 - C'est un des postes principaux de mal gouvernance tant décrié par tous les rapports d'audit (CONAC), CONSUPE, etc.) par la nature des rubriques de consommation : frais de bouche, carburant, frais de mission, etc.

Afin de «contourner» cette appréciation, un moyen de détourner l'attention a été de transformer tout ou partie de certaines activités et de les inscrire dans le BIP¹⁹.

La conséquence fatale est qu'au terme d'un exercice budgétaire, le BIP n'est pas visible dans son concept de Formation Brute de Capital Fixe (FBCF)²⁰! Pour un exercice budgétaire ayant consacré 1000 milliards de FCFA de BIP, on devrait pouvoir montrer du doigt une réalisation forte ; sur 5 ans, voire 10 ans, le stock constitué devrait être significatif et non pas à chercher dans les écritures comptables.

Or, il existe de par leur nature, des dépenses de fonctionnement technique incompressibles et qui font partie de la chaîne de performance : le cas des consommables bureautiques, des réactifs et consommables médicaux, ou du matériel didactique pour l'enseignement. Une proposition de rupture consisterait donc à modifier la nomenclature budgétaire en l'éclatant en : (i) fonctionnement général des services, (ii) fonctionnement technique et (iii) investissement.

De quoi est-il question ?

Afin de mieux orienter par une programmation efficace (chaîne PPBS) les dépenses publiques, nous suggérons une réorganisation de la classification (dans le contexte camerounais) comme suit :

19 - Dans les administrations en charge du budget (MINEPAT & MINFI), on parle de fonctionnement masqué.

20 - En comptabilité nationale, l'Investissement = FBCF + variation de stock du capital.

(i) Le fonctionnement général des services. Il s'agit des dépenses courantes de toutes les administrations au quotidien : l'entretien des bureaux, les consommables bureautiques et informatiques, les missions de supervision et les déplacements, etc. Ces B&S peuvent être interchangeables entre administrations.

(ii) Le fonctionnement technique de services spécifiques. Ce sont des intrants requis de manière particulière pour des services précis. Ils ne sont pas cessibles aux tiers, ni interchangeables. On peut penser aux réactifs des laboratoires ou aux fournitures pour les examens officiels (CEP, BEPC, BAC, etc). Ils ne constituent pas des stocks au sens de la FBCF, mais de la consommation intermédiaire (qui disparaît après usage).

Le cas des activités statistiques en est une autre illustration des projets d'infrastructures.

(iii) Quant à l'investissement, on le scinderait également en 02 :

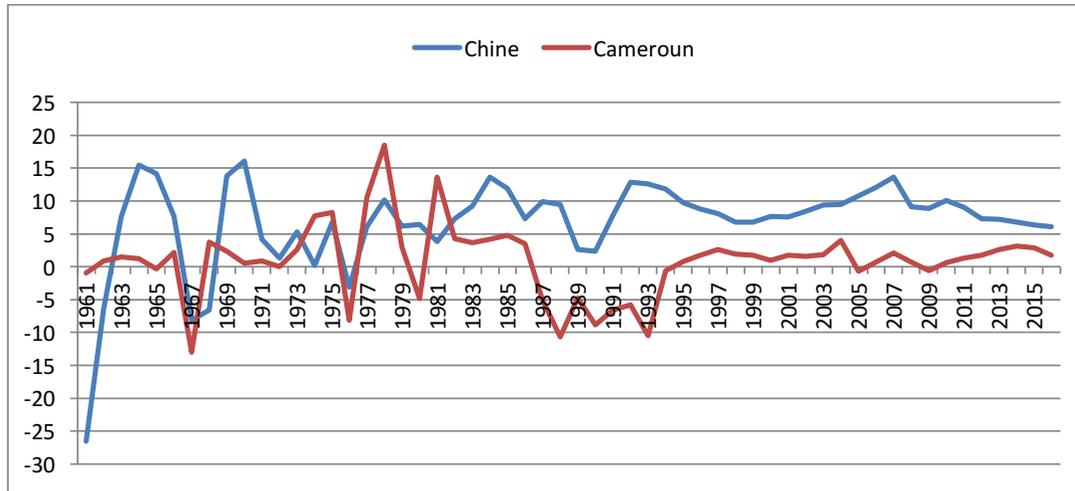
- ❖ **L'investissement technique spécifique** : le ministère de la santé ou l'hôpital achète les équipements sanitaires et les produits de laboratoires ou les médicaments. cela requiert une compétence dédiée et non cessible, ni transversale ;
- ❖ **Investissement générique non spécifique** : la construction d'un centre de santé ou d'un hôpital, une salle de classe, un lycée ou un amphithéâtre universitaire, une fois les normes arrêtées, n'exige pas de compétences autres que celles des métiers de la construction.

1.3.3.2 Un peu de benchmarking : Quelques exemples de pays émergents

a) Le cas de la Chine

Sur la période 1961 à 1980, la croissance du PIB par tête a été de 2,4% par an en moyenne au Cameroun, pas très éloignée des 3,5% de la Chine. Plus proche de nous, sur la période 2000-2016, l'écart s'est creusé de manière significative, avec une croissance par tête de 1,6% en moyenne annuelle pour le Cameroun, contre 8,8% pour la Chine.

Graphique 13 : Évolution comparée du PIB par tête du Cameroun et de la Chine



Source : WDI

Selon la CNUCED (2012), l'investissement et la gouvernance sont deux des principaux moteurs de la transformation structurelle des économies africaines en général et donc du Cameroun en particulier. Or, le taux d'investissement²¹ au Cameroun reste faible au regard des besoins en la matière et des niveaux d'investissement observés dans les pays émergents. Entre 2009 et 2017, le taux d'investissement public du Cameroun était en moyenne de 4,5%, de 10% dans la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et plus de 7% en Afrique subsaharienne. Or, le Gouvernement a augmenté la part du budget d'investissement public dans le budget total. Celle-ci est passée de 20% du budget total en 2010 à 35% en 2017. Il est particulièrement reproché au système de gouvernance d'investissement public camerounais, son manque d'efficacité, qui tire ses origines de la carence avérée dans la maturation des projets et leur suivi-évaluation de sorte que les

résultats puissent être répercutés dans le cycle de programmation des investissements.

L'investissement est certes important et nécessaire pour le développement, mais il n'est pas suffisant pour assurer la transformation économique et une croissance forte. À cet égard, si le Gouvernement veut que l'investissement (notamment public) contribue effectivement à la transformation et au développement économique, il faut prendre d'urgence le chemin de l'efficacité de la dépense publique.

En effet, selon Caroline Freund «... les investissements publics tendent à amplifier les investissements privés, car ils fournissent les réseaux énergétiques, routiers, logistiques et les moyens de communication dont l'entreprise a besoin pour produire ». Par conséquent, le lien étroit entre la gouvernance et l'investissement est l'un des enjeux majeurs du développement.

21 - Le taux d'investissement est la part de l'investissement dans la valeur ajoutée. (FBCF/VA)-I/PB

La gouvernance des investissements publics est complexe. Car il s'agit d'une responsabilité partagée entre un nombre croissant d'acteurs et de niveaux d'administration. Au Cameroun, plus des deux tiers des investissements publics sont réalisés par l'administration centrale, c'est-à-dire les ministères et leurs services déconcentrés. Et avec le nombre d'acteurs impliqués, le risque de déperdition augmente. **Et c'est là tout l'intérêt que suscite la décentralisation pour rapprocher les centres de décision et par conséquent réduire les coûts de transactions liées à la chaîne des intervenants.**

L'impact des investissements publics dépend donc pour une large part, de la manière dont ils sont gérés par les pouvoirs publics, et notamment de la façon dont les différents niveaux de gouvernement concernés coordonnent et renforcent leurs capacités d'élaboration et d'exécution de projets. La réalisation de mauvais choix d'investissement entraîne non seulement un gaspillage de ressources publiques, et une érosion de la confiance du public, mais peut également contrarier les perspectives de croissance.

Pour desserrer les contraintes qui pèsent sur la réalisation de l'investissement public aux différents niveaux de gouvernement, il est indispensable de définir de bonnes pratiques, de redéfinir les missions principales des APU et à déterminer les conditions générales qui doivent être réunies pour un investissement public optimal.

b) Le cas du Vietnam

Le Vietnam est l'une des économies en développement qui présente des meilleurs résultats au monde. Le pays est en pleine transformation, passant d'une économie planifiée et aut centrée à une économie de marché mondialisée. L'économie vietnamienne a des caractéristiques d'un « tigre ». Une croissance très vigoureuse de 6 % par an depuis une décennie ; de forts flux

d'investissements étrangers, équivalents à 6,2 % du PIB en 2016, au plus haut depuis 2010, et une structure économique qui a changé, s'est diversifiée et monte en gamme, au-delà du point fort traditionnel du textile, notamment vers l'électronique. Le pays dispose également d'un marché domestique important, grâce à une population de plus de 90 millions d'habitants. L'économie vietnamienne est très ouverte sur l'international et les entreprises vietnamiennes s'intègrent de plus en plus dans la chaîne de valeur des multinationales au vu du commerce de biens intermédiaires avec les pays voisins. Malgré la stagnation du commerce mondial, celui du Vietnam a atteint 190% du PIB en 2017 contre 70% en 2007. Alors que les industrialisations font reculer l'économie mondiale, le secteur manufacturier vietnamien s'est continuellement développé, créant environ 1,5 million d'emplois supplémentaires de 2014 à 2016. Pour atteindre ce niveau, le gouvernement vietnamien a mis en œuvre 04 principales orientations de politiques économiques :

- 1) La politique commerciale est considérée comme la politique industrielle la plus importante pour le Vietnam. Celui-ci a signé 16 accords de libre-échange (ALE) bilatéraux et multilatéraux. Ces ALE ont considérablement réduit les droits de douane, favorisé les réformes intérieures et ouvert davantage l'économie aux investissements étrangers. On estime que plus de 10 000 entreprises étrangères, y compris des grands groupes internationaux tels que Samsung, Intel et LG, opèrent au Vietnam, et se concentrent pour l'essentiel dans la production orientée vers l'exportation ;
- 2) Le Vietnam a profité de son avantage démographique grâce à un investissement efficace dans sa population.

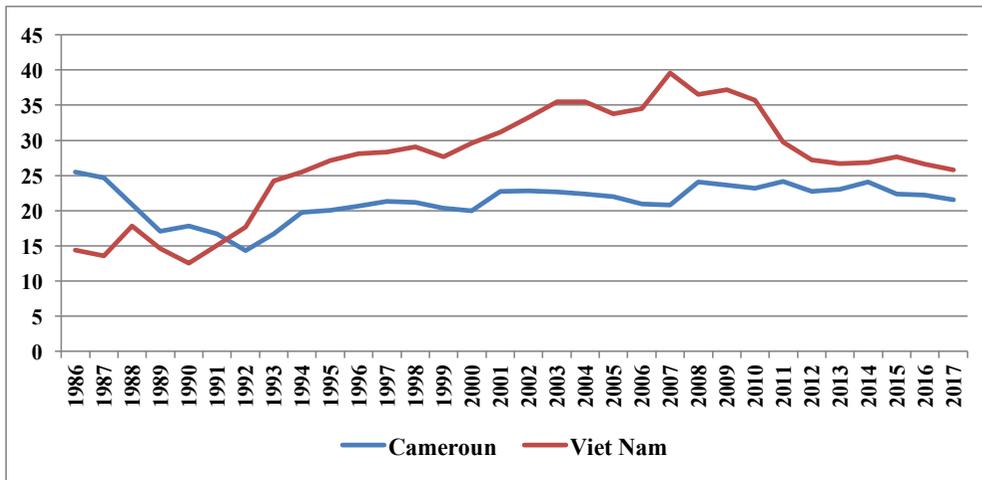
Il occupe la 8^{ième} position parmi les 72 pays participants concernant les compétences dans les mathématiques, les sciences et d'autres disciplines selon le rapport de 2015 du Programme international de l'OCDE ;

- 3) Concentrant sans cesse ses efforts dans la compétitivité et le commerce, le Vietnam a fait des progrès continus dans l'amélioration de l'environnement des affaires. Dans le rapport sur la compétitivité des économies du monde 2017-2018 du Forum Économique Mondial, le Vietnam y a progressé de 05 rangs par rapport à 2016 pour se classer 55^e dans le monde, et de

31 rangs par rapport à 2014. Il a également réduit son taux d'impôt sur les sociétés à 20% contre 32% en 2003 ;

- 4) Le Vietnam a investi dans les infrastructures, notamment dans l'électricité et les TIC. Grâce à l'investissement public, l'approvisionnement, le transfert et la distribution du courant électrique se sont élargis afin de répondre à la demande croissante. Pour rattraper le commerce par containers qui croît de plus en plus rapidement, le Vietnam développe également des infrastructures pour la communication, y compris des ports maritimes.

Graphique 14 : Évolution comparée du taux de l'investissement au Cameroun et au Vietnam



Source : WDI

I.1. 3.3.3 Objectifs

Ce pilier a pour objectif général d'inculquer/ installer la rationalisation de la fonction principale d'investissement des APU afin de permettre à ces dernières de se concentrer le mieux à leur(s) mission (s) prioritaire (s).

Par principe de subsidiarité, il sera dégagé en conséquence des énergies et des économies budgétaires pour une efficacité optimale dans la mission principale.

De manière spécifique, il s'agira de :

- ❖ Déterminer pour chaque APU, le niveau de priorité de la fonction d'investissement public (principale/ secondaire/ tertiaire/ etc.) et de fonctionnement technique, par rapport à ses missions organiques et l'en extirper le cas échéant ;
- ❖ Analyser la structure , la destination , l'utilisation et l'impact attendu des dotations du BIP, sous le prisme des bonnes pratiques en matières de gouvernance économique et la gestion des projets d'investissements publics ;
- ❖ Proposer un modèle de rationalisation des fonctions régaliennes des différentes administrations par proximité objective.

Pour se fixer les idées, l'encadré ci-après présente une illustration tirée du journal des projets 2017 qui traduit en grandeur nature la problématique du modèle conceptuel à la base de la méthodologie de la programmation des dépenses publiques au Cameroun depuis plusieurs années.

Il est courant, et cela a été constaté dans le journal des projets 2017 plusieurs cas de non opportunités et donc source d'inefficacité et de mal gouvernance.

La gouvernance multidimensionnelle de l'investissement public se heurte à trois (03) défis systémiques qui peuvent empêcher d'obtenir le meilleur résultat possible.

- i. **Des défis au niveau du renforcement des capacités des institutions publiques.** La coordination entre les institutions publiques et entre les niveaux de gouvernement est nécessaire, mais difficile à réaliser en pratique. De plus, la constellation des acteurs intervenant dans la gestion de l'investissement public est très vaste et un travail peut être nécessaire pour faire concorder leurs intérêts. L'efficacité de l'investissement dépend étroitement de la qualité et la rationalisation des institutions publiques.
- ii. **Des défis au niveau des capacités de mise en œuvre.** Quand les capacités de conception et d'exécution des stratégies sont faibles, la réalisation des objectifs visés est compromise. Les analyses économétriques démontrent que les résultats obtenus sur le plan de l'investissement public et de la croissance sont corrélés à la qualité de la gouvernance.
- iii. **Des défis au niveau du cadre d'action.** Des bonnes pratiques en matière de budgétisation, de marchés publics et de la qualité de la réglementation sont indispensables à la réussite des projets d'investissement. Or, les pratiques ne sont pas toujours satisfaisantes, ni cohérentes entre niveaux de gouvernement.

La question qui fâchera est donc de se demander si tout le monde doit investir. Toutes les administrations et structures déconcentrées sont-elles appelées à être ordonnateur du BIP ?

Assurément non si on veut être efficace et réaliste !

Il importe par conséquent de redéfinir le périmètre d'intervention et de renforcer l'efficacité des services publics en matière d'investissement.

Dans le cadre de la décentralisation, une part importante de l'investissement public devra être réalisée au niveau local, un dispositif de renforcement des capacités doit être mis en place pour veiller à une bonne gouvernance en la matière.

Pour cela, ce dispositif devra veiller à :

- ❖ Optimiser les investissements existants en les amenant à leurs pleines capacités d'exploitation et de production (centrale à gaz de Kribi) ;
- ❖ Renforcer les capacités des institutions et des acteurs pour les nouveaux investissements en matière de maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre et de management ;
- ❖ Faire intégrer le secteur privé dans les choix des investissements publics dans le cadre d'un pacte social (satisfaction des bénéficiaires, ODD 16, GPS) ; et enfin
- ❖ Introduire la pratique de la comptabilité patrimoniale dans la gestion économique du pays.

Au final, et sans présumer de l'utilisation qui en sera faite et toutes choses égales par ailleurs dans l'exécution desdits « marchés », il est évident que

les 233 millions inscrits ne laisseront pas grande trace visible au bout d'un an.

Et des cas comme ces trois illustrations et d'autres biens plus parlants recouvrent l'ensemble des 400 pages du journal des projets de chaque exercice budgétaire au Cameroun. Il est temps d'oser la RUPTURE !

I.3.3.4. Les actions à mener :

Les principaux leviers d'action pour ce pilier devant marquer la rupture en vue de la réforme de la gouvernance économique peuvent se décliner comme suit :

Sur le plan des capacités institutionnelles : Il sera nécessaire de booster et de parachever le processus de décentralisation. Le Président élu en a pris l'engagement pour son mandat commençant.

- a) Le Gouvernement a exprimé sa détermination dans son programme économique et financier pour l'exercice budgétaire 2019. Espérons que les actes concrets et les résultats vont suivre.
- b) **En ce qui concerne le développement des capacités organisationnelles** : Il sera nécessaire de :
 - i) Procéder à une analyse des missions des APU et de déterminer les priorités de fonctions pour chaque administration/service public en vue de procéder à leur rationalisation/réorganisation par proximité de mission régaliennne ;
 - ii) Par principe de subsidiarité, de procéder à une réallocation de la fonction d'investissement public là où elle peut s'exercer le mieux en terme d'efficacité ;

iii) Procéder au reformatage de la nomenclature du budget de l'État et de ses démembrements y compris les CTDs.

L'impact final de cette approche serait des économies budgétaires réalisées et affectées de manière plus efficace aux projets structurants pour la transformation économique. Une qualité améliorée de la qualité de la dépense publique, et pour mieux de gouvernance, moins de corruption, plus de transparence et de traçabilité, conditions nécessaires pour un Cameroun émergent !

Il est escompté de cette réforme de rupture, une fois adoptée et correctement mise en œuvre les principaux changements (résultats) ci-après :

Résultat 1 : La révision du journal des projets dans son format actuel. Une répartition plus rationnelle et ciblée des projets pertinents et avec grand impact, par région/ ou commune.

Ce qui invite à éliminer de la liste tous les projets inférieur à 5 millions XAF dont l'effet est nul et l'impact négatif.

Résultats 2 : Une mercuriale des prix unitaire liée à chaque milieu au lieu des forfaits nationaux qui ont un effet contreproductif.

Résultat 3 : Instaurer le principe de centrale d'achat pour les acquisitions et le principe de marché par lots d'infrastructure similaire par région et selon un modèle type. Exemple des salles de classe ou des formations sanitaires. Les petits opérateurs pourraient se regrouper en fédération pour soumissionner et exécuter une prestation dans une région. On réduirait de fait le nombre de commission des PM, et donc les goulots d'étranglement ou les droits de passage ! On élimine les aventuriers (Cf. DemoPME).

Résultat 4 : Réduction à l'essentiel des multiples CSPM budgétivores et source de mal gouvernance !

Encadré 13 : Extrait du Journal des Projets 2017

Cas 1. Page 92, chapitre 18 / Le MINESUP dans le WOURI.

Il est alloué 1, 250 milliards de FCFA dont la répartition se présente comme suit :

- Équipement de laboratoires et ateliers avec destination : 275 millions ;
- Équipement de laboratoires et ateliers sans destination : 150 millions ;
- Aménagement des VRD : 185 millions ;
- Travaux de constructions : 640 millions.

Il est évident de constater que des 10 tâches recensées, elles peuvent être loties en 03 activités selon la nature. Et que c'est une seule sur 3 qui correspond véritablement aux missions de l'enseignement supérieur : « Équipement de laboratoires et ateliers ».

Selon notre hypothèse de base, seule cette dépense peut être réalisée avec efficacité. Les VRD et les constructions relevant d'autres compétences non essentielles au MINESUP.

On devrait donc externaliser ces 02 activités là où elles seraient le mieux réalisées et suivies.

On parle de recherche de la qualité de la dépense publique !

Cas 2. Page 168. Chapitre 46 / Ministère des transports. Région du Sud/ département du Dja et Lobo. Une activité en 02 tâches pour une dotation de 70 millions de FCFA :

- Construction de la délégation départementale : 60 millions ;
- Maitrise d'œuvre pour la construction de la DD : 10 millions ;

Toute l'énergie et tout le temps consacrés, ainsi que les 70 millions n'ont rien à voir avec la politique de transport du Gouvernement dans l'unité administrative du Dja et Lobo. La réalisation de cette activité, même si elle était achevée n'impacte en rien la politique de transport dans la localité.

Elle devrait donc tout simplement être externalisée, au lieu de créer une « occupation » sans rapport avec l'emploi et le rendement professionnel attendu du chef de l'unité et son équipe.

Dans ce cas d'école illustratif, des agents publics auront été payés, voire occupés, mais avec une production nulle (en rapport avec leur mission principale), et au final un impact négatif sur le budget de l'État. Nous parlons bien de l'efficacité de la dépense publique !

Cas 3. page 193-195. Chapitre 15. MINEDUB/ Région ADAMAOUA, département de la Vina. Dotation globale de 233, 725 millions de FCFA pour 40 tâches.

Par nature d'activité.

- 10 constructions « d'un bloc de 02 salles de classes » dont 04 à N'Gaoundéré à 20 millions le lot, contre 06 hors de N'Gaoundéré à 17 millions le lot !. Alors qu'à plan de construction identique et qualité de travail égale, le coût unitaire relatif devrait être moins élevé au centre urbain qu'en zone rurale. Continuez à chercher l'explication ...
- 04 constructions de blocs de latrines ...à 3,5 millions l'unité !
- 01 tâche « réhabiliter les écoles primaires de la commune de N'Gaoundéré 2 », sans autre précision à 4,930 millions ! Suivez le regard ...
- 12 tâches relatives à la fourniture de tables bancs avec des intitulés nuancés et différenciés, justifiant de fait les différences de dotation : 1,2 millions (02) ; 1,32 millions (06) et 1,8 millions (04) ;
- 02 tâches d'acquisition d'équipements dans les écoles dites pilotes à 4,45 millions le lot ;
- 01 tâche de collecte des statistiques à 4 millions ; et
- 10 tâches d'équipement de bureaux, dont 09 à 250 mille FCFA TTC le lot et 01 à 125 mille FCFA TTC !!!

DEUXIEME PARTIE :

**LES CAPACITES REQUISES POUR LA
TRANSFORMATION ECONOMIQUE DU CAMEROUN**

II.1 RECAPITULATIF DES DEFICITS MAJEURS EN CAPACITES POUR LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE DU CAMEROUN

Les déficits de capacités et compétences prioritaires identifiés peuvent se décliner dans les 04 dimensions de renforcement de capacités comme suit :

❖ *Dans le secteur productif*

Au plan institutionnel : Une absence de cadre juridique nécessaire pour l'encadrement du secteur productif dans des domaines spécifiques (loi régissant le secteur agricole), et dans le cas où les textes de base existent, les instruments d'application font défaut ou sont inopérants (textes complémentaires de la charte d'investissement, du PDI ou sur l'aménagement du territoire). Il conviendrait de combler ces lacunes comme préalable pour la mise en œuvre du nouveau modèle de rupture.

Au plan organisationnel : Une mise en œuvre peu efficace des stratégies sectorielles de développement, pourtant le plus souvent bien pensées et élaborées (secteur rural, industrie et services, TIC, commerce, etc.). Le principal reproche tient du peu de considération accordée au ***facteur temps*** dans l'approche de management basé sur le résultat.

Les conséquences s'expriment par une croissance économique timide et insuffisante par rapport aux objectifs fixés résultant d'une faible compétitivité, d'une structure de production peu diversifiée et reposant essentiellement sur des matières brutes non transformées.

Au plan humain : Une cartographie des ressources humaines compétentes indispensables à chaque domaine permet de mieux cibler les lacunes à combler. Il faut pouvoir disposer d'une banque de données à jour à cet effet.

Au plan socioculturel : Le pays et les populations camerounaises ont un besoin urgent d'intégrer les valeurs de patriotisme économique, de discipline individuelle et collective et d'éthique portées par l'idéal d'un développement local inclusif.

❖ *Dans le domaine de de l'éducation/formation*

Au plan institutionnel : Une juxtaposition de deux sous-systèmes éducatifs à gestion centralisée dans un même espace géographique consacré par un État unitaire et décentralisé, et dont les finalités ne répondent plus aux besoins de développement des populations.

Au plan organisationnel : Un modèle organisationnel d'enseignement et des contenus de formation non adaptés aux besoins et exigences locales de développement et de l'évolution du monde. Il importe pour s'en sortir de s'affranchir du modèle actuel de production des connaissances pour privilégier les savoir-faire et savoir-être, pour éviter de voir le pays laissé à la traîne et dans un état de pauvreté structurelle et endémique.

Au plan humain : Des ressources humaines insuffisantes en quantités et en compétences pour assurer cette transition du modèle éducatif. La conséquence visible et contradictoire étant le chômage persistant des jeunes pourtant diplômés et malgré les multiples programmes initiés par les pouvoirs publics.

On se doit également de relever le retard persistant qu'accuse le pays dans la promotion du genre dans les fonctions de pouvoir et des positions de décision, malgré les aveux des plus hautes autorités.

Au 04 janvier 2019, on compte 11 femmes sur 73 membres du Gouvernement, dont très peu de jeunes (aucun n'a moins de 40 ans).

Au plan socioculturel : Cette démarche de rupture va exiger de tourner le dos à l'actuel modèle colonial/néocolonial de formation qui est en opposition avec la constitution. La bonne idée serait de tendre vers un système unique, totalement bilingue et dont les objectifs visent une approche endogène de développement.

- ❖ ***Dans le domaine de la gouvernance économique, et notamment en ce qui concerne la gestion des Finances Publiques par la fonction de l'investissement***

Au plan institutionnel : Il nous paraît important de remédier à cette dualité tutélaire par deux départements ministériels du budget de l'État (le MINFI et le MINEPAT) d'une part, et d'autre part, de réduire à l'essentiel cette multiplicité d'ordonnateurs délégués du budget pour la gestion de la commande publique au Cameroun (voir tableau 10).

Au plan organisationnel : le talon d'Achille réside dans une démarche non optimale jusque-là dans le processus de maturation des projets du BIP et une programmation non judicieuse du journal des projets, du fait d'une affectation le plus souvent à des missions non essentielles (prioritaires) à une administration de service publique.

Au plan humain : Des manquements en compétences et en éthique relevés de manière récurrente dans la gestion et la réédition des comptes publics par des ordonnateurs affectés.

Au plan socioculturel : De faibles capacités et une insuffisance de compétences dans la gestion effective de la décentralisation par les CTDs, et des structures déconcentrées de l'État central. On relève également une perception encore erronée de la notion de l'État et de biens/services publics par les populations, ce qui fait le lit à leur faible engagement au développement participatif.

II.2.a LES BESOINS EN CAPACITES POUR LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE : DE QUOI S'AGIT-IL ?

L'analyse faite dans la première partie nous a permis de confirmer la nécessité et l'urgence pour le Cameroun d'opter pour une transformation structurelle de son modèle économique. Trois (03) leviers prioritaires ont été identifiés et les interactions analysées. Ce choix peut faire l'objet de critiques avec des arguments tous aussi valables que fondés. Mais nous restons convaincus, sur la base de la méthodologie fondée sur l'approche des capacités selon l'ACBF, qu'une synergie et une démarche holistique qui veille sur une mise en œuvre rigoureuse des mesures proposées peut faire décoller l'économie camerounaise vers son émergence, peut-être même avant 2035. Les ingrédients étant disponibles, il suffit maintenant d'OSER, d'INNOVER pour réaliser le RÊVE.

Cette 2^{ème} partie a pour but de fournir les éléments d'atterrissage pour passer du niveau stratégique à la dimension opérationnelle de la stratégie de rupture. Elle présente pour cela les besoins en (renforcement) des capacités dans chaque pilier (les trois identifiés) et dans les 04 dimensions de capacités (institutionnelles, organisationnelles, capital humain, et ancrage socioculturel).

Cette matrice n'est pas un cadre logique, ni un cadre de mesure des résultats. Cette étape sera réalisée dans les documents de planification opérationnelle (globale ou sectorielle). Le premier de ces documents dérivés étant le « Document de projet » à soumettre à la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) pour son soutien aux activités du Centre d'Analyse et de Recherche sur les Politiques Économiques et Sociales du Cameroun (CAMERCAP-PARC).

D'autres PTFs pourront également s'y fonder pour apporter leur concours à ladite structure de réflexion, placée auprès du Gouvernement sous la tutelle du MINEPAT.

Pour la suite, le CAMERCAP-PARC reste disposé à accompagner le Gouvernement central et les administrations sectorielles, les acteurs du secteur privé et les organisations de la société civile à développer leurs projets et programmes à partir de la présente stratégie de transformation économique du Cameroun.

II.2.b LES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITÉS IDENTIFIÉS : QUELLE LECTURE POUR UNE EXPLOITATION JUDICIEUSE DE LA MATRICE DES CAPACITÉS ?

La question à laquelle il faut apporter réponse est de savoir quelles sont les capacités requises pour accompagner et réussir la transformation structurelle de l'économie camerounaise ?

En rappel, ACBF définit 03 dimensions de capacités (institutionnelles, organisationnelles et capital humain) ; le CAMERCAP-PARC y ajoute une 4^{ème} dimension (ancrage socioculturel) qui renvoie à la nécessité d'asseoir l'approche de développement dans son environnement local.

Notre étude a identifié 03 piliers pour bâtir sa stratégie. Par construction, nous devrions donc avoir une matrice de 4x3. Mais, pour aider à opérationnaliser les orientations en vue de réussir cette transformation, la démarche propose pour chaque pilier un objectif principal et des objectifs spécifiques. Et c'est à ce niveau désagrégé que sont déclinés les besoins en capacités dans les 04 dimensions.

Pour la mise en oeuvre opérationnelle, un, deux ou plusieurs objectifs peuvent faire l'objet d'un projet ou programme à implémenter dans les 04 dimensions. Les méthodologies et les outils de planification stratégique seront alors convoqués à ce niveau.

II.3 DIAGNOSTIC SUCCINCT DE INSTITUTIONS ET STRUCTURES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AU CAMEROUN EN 2018

La notion de renforcement des capacités reste jusque-là peu ou mal assimilée au Cameroun, selon la vision de l'ACBF qui la décline en dimensions. Ainsi, plusieurs structures existantes (institutions ou projets) affirment évoluer dans ce champ, mais pas de manière holistique comme l'entend la Fondation.

L'étude a tenu dans ce qui suit à procéder à une revue certes non exhaustive des institutions par domaine en relation avec la transformation économique et développant une ou l'autre dimension du renforcement des capacités.

II.3.1 Développement du secteur productif

Le secteur productif au Cameroun reste caractérisé par une prépondérance des activités du secteur primaire et du tertiaire. Il est composé essentiellement des PME, évoluant pour la plupart dans le secteur informel. Malgré les efforts déployés par les pouvoirs publics, les différentes agences de notation sur la compétitivité dans le monde continuent de classer le Cameroun comme un pays où l'environnement des affaires reste peu propice à la création d'entreprises. Les coûts de facteurs de production restent très élevés notamment l'énergie et l'accès à la terre, en plus du phénomène de corruption.

Pour améliorer le climat d'investissement et la compétitivité plusieurs institutions et programmes/projets de renforcement de capacité ont été mis en place par les pouvoirs publics pour accompagner. On cite notamment :

❖ La Société Nationale d'Investissement du Cameroun (SNI)

Elle a pour mission la mobilisation et l'orientation de l'épargne nationale et de tout autre moyen financier en vue de favoriser les opérations d'investissement d'intérêt économique et social dans les secteurs industriel, agricole, commercial, et financier, ainsi que dans les secteurs des services et de l'hôtellerie.

❖ L'Agence de Promotion des Investissements (A.P.I)

C'est un établissement public administratif doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle a pour missions de contribuer à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la politique du Gouvernement dans le domaine de la promotion des investissements au Cameroun, de promouvoir l'image de marque du Cameroun à l'étranger, de participer à l'amélioration d'un environnement incitatif et favorable aux investissements au Cameroun, de proposer des mesures susceptibles d'attirer les investisseurs ainsi que celles aptes à améliorer la mise en oeuvre des codes sectoriels, de mettre en place une banque de données de projets à la disposition des investisseurs.

❖ L'Agence de Promotion des PME (APME)

Elle a pour rôle de contribuer à la mise en oeuvre de la stratégie de promotion des PME ; de promouvoir et renforcer les capacités entrepreneuriales; d'améliorer la compétitivité des PME camerounaises à

travers la fourniture des services d'assistance, de facilitation et de soutien ; de développer autour des PME un réseau de partenaires en vue de créer un écosystème favorable et efficient pour leur performance et d'assurer l'éligibilité des PME aux régimes des incitations à l'investissement.

❖ **Le Bureau de mise à niveau des entreprises camerounaises (BMN)**

Il a pour mission principale de mettre en œuvre la politique du Gouvernement en matière d'appui à la mise à niveau et la restructuration des entreprises industrielles au Cameroun.

❖ **Le Comité de Compétitivité**

Placé auprès du Ministère en charge de l'Économie, c'est un cadre permanent de concertation de haut niveau entre les acteurs des secteurs public et privé en vue de la recherche de solutions aux problèmes de compétitivité de l'économie et des entreprises.

Depuis 2014, un décret du Premier Ministre est venu organiser et renforcer le Secrétariat Permanent qui est en trois (03) pôles : (i) le Pôle « Modernisation, Compétitivité de l'appareil productif et Appui au secteur privé ; (ii) le Pôle « Veille stratégique et Observatoire de la Compétitivité ; et (iii) le Pôle « Amélioration de l'environnement des investissements, climat des affaires et abaissement des coûts de facteurs et de transactions ». Mais au-delà de ces belles annonces et intentions, ces structures à caractère public peinent à décoller véritablement pour donner satisfaction à la demande avérée en renforcement de capacités pour le secteur productif.

❖ **L'École de l'entreprise du GICAM**

À la suite des pouvoirs publics le Groupement inter patronal du Cameroun a lancé en 2005 l'École de l'entreprise du GICAM L'EEG. Cette école qui répond à une demande expresse formulée par les chefs d'entreprises, est dédiée à la formation continue des salariés et la formation en alternance des étudiants.

Elle offre deux programmes de Licence professionnelle en Management des PME/PMI et de Master professionnel dans les spécialités suivantes : Management et stratégie d'entreprise, Management des ressources humaines, Marketing-vente-commerce international, Comptabilité et finance, Audit-contrôle-fiscalité, Gestion de la qualité et des opérations.

L'EEG s'appuie également sur sa proximité avec l'environnement des affaires, dans la capitale économique Douala pour offrir une formation adaptée et de pointe.

❖ **Les programmes et projets du secteur rural**

Dans le cadre de la nouvelle politique agricole portée par la stratégie du secteur rural, plusieurs Projets et programmes pour le renforcement des capacités du secteur productif se déploient sur le terrain avec plus ou moins de succès. Parmi les plus importants, le Programme National de Vulgarisation et de Recherche Agricole (PNVRA) a pour rôle d'accroître la productivité agricole et les revenus des producteurs en renforçant leurs capacités de fournir des services de vulgarisation agricole, en améliorant les activités de recherche dans ce domaine et en rationalisant progressivement l'utilisation des ressources publiques affectées aux services agricoles.

Ce programme est appelé à faire place au Projet national de structuration et d'accompagnement des producteurs et de vulgarisation agricole (Pro-Sapva) nouvellement créé.

On relève également une vingtaine de projets opérationnels créés dans le cadre de la restructuration opérée des projets et programmes relevant du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural. On peut citer :

1. Le Projet d'Appui à la Production du Matériel Végétal de Qualité (**PAPMAV - Q**) ;
2. Le Projet National de Structuration et d'Accompagnement des Producteurs et de Vulgarisation Agricole (**PRO-SAPVA**) ;
3. Le Projet National de Réduction des Pertes Post-Récoltes (**PNRPPR**) ;
4. Le Projet National de Relance et de Développement des Filières Cacao et Cafés (**PNRDFCC**) ;
5. Le Projet National d'Appui au Développement des Cultures Céréalières (**PNADCC**) ;
6. Le Projet National d'Amélioration de la Production des Cultures Maraîchères (**PNAPCM**) ;
7. Le Projet National de Développement des Légumineuses à Graines (**PNDLG**) ;
8. Le Projet National de Développement des Cultures Fruitières (**PNDCF**) ;
9. Le Projet National de Développement du Palmier à Huile et de l'Hévéa (**PNDPHH**) ;
10. Le Projet d'Appui au Développement des Racines et Tubercules (**PADRT**) ;
11. Le Projet National d'Appui au Développement du Tabac et des Plantes Stimulantes (**PNADTPS**) ;
12. Le Programme d'Appui à l'Installation des Jeunes Agriculteurs (**PAIJA**) devenu Projet d'Appui à l'Installation des Jeunes Agriculteurs et des personnes vulnérables (**PAIJA**) ;
13. Le Programme National de Sécurité Alimentaire (**PNSA**) devenu Projet de Veille et de Renforcement de la Sécurité Alimentaire (**PNVRSa**) ;
14. Le Programme de Relance de la Filière Plantain (**PRFP**) ;
15. Le Programme de Développement des Palmeraies Villageoises (**PDPV**) ;
16. Le National Cocoa Academy (**NCA**) ;
17. Le Programme d'Appui au Développement de la Filière Champignons Comestibles (**PADFC**) ;
18. Le Programme d'Appui à la Promotion de la Culture d'Okok (**PAPCO**) ;
19. Le Projet Credit Rural Décentralisé (**PCRD**) ;
20. Le Projet d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale phase II (**PADMIR II**) ;
21. Le Projet d'Appui aux Établissements de microfinance mc² (mutuelles communautaires de croissance) et MUFFA (Mutuelles Financières des Femmes Africaines) (**MC²/MUFFA**).

Les autres projets du MINADER en relation avec les Partenaires Techniques et Financiers sont :

1. Le Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles (**PADFA**) ;
2. Le Programme d'Appui à la Maîtrise d'Ouvrage des Administrations du secteur Rural MINADER-MINEPIA (**AMO**) ;
3. Le Projet d'Appui à l'Utilisation des engrais dans les Filières Cacao et Café (**PAUEF2C**) ;
4. Le Projet d'Appui à la Lutte Antifongique dans les Filières Cacao et Café (**PALAF2C**) ;
5. Le Projet de Développement Rural du Mont Mbapit (**PDRM phase II**) ;
6. Le Programme de Développement Rural et Participatif de Grassfield (**GP-DERUDEP**) ;
7. Le Projet de Production et de Diffusion du Matériel Végétal Cacao, Café (**PPDMVCC**) ;
8. Le Projet de Développement de la Riziculture Pluviale des Plateaux dans la zone forestière à pluviométrie bimodale (**PRODERIP**) ;
9. Le Projet de Développement Rural de la Région de Rumpi ;
10. Le Projet d'Amélioration et de Gestion de a Qualité dans les Filières Cacao et Café (**PAGQ2C**) ;
11. Le Projet intégré de développement de la culture du riz dans la Région du Centre (**AVANGANE**) ;
12. Le Projet d'Amélioration de la Productivité Agricole (**PAPA**) ;
13. : Le Programme de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral des Jeunes (**PEA Jeunes**) ;
14. Le Programme d'Investissement du Développement des Marchés Agricoles (**PIDMA**) ;
15. L'Appui aux Stratégies de Gestion Intégrée des Ressources Agro Pastorales (**ASGIRAP**) ;
16. Le Programme d'Horticulture en milieu Urbain (**PHU**) ;
17. Le Projet pilote d'appui à la mise en place d'une information phytosanitaire sur la protection intégrée des cultures dans la zone forestière du Cameroun ;
18. Le Small Holders Agricultural Productivity Enhancement Programm in Sub Saharian Africa for Cameroon (**SAPEP**) ;
19. Le Projet Culture Fruitière ;
20. Le Projet de Développement des Chaînes de Valeurs Agricoles (**PDC_VA**).

Ceux spécifiques au Ministère de l'élevage des pêches et des Industrie Animales sont :

- 1- Le Projet de Développement de l'Élevage (**PRODEL**) ;
- 2- La Mission d'Éradication des Glossines ;
- 3- L'Amélioration de la Compétitivité des Exploitations Familiales Agricoles (**ACEFA**) ;
- 4- Le Programme C2D-AFOP ;
- 5- Le Système d'Informations Statistiques sur l'Agriculture et l'Alimentation.

D'autres programmes de renforcement de la planification du développement et l'intensification des actions de l'aménagement du territoire du MINEPAT sont financés sur ressources domestiques et extérieures. Il s'agit :

- Du Projet d'Appui à la Production des instruments Stratégiques nationaux (**PAPRINS**) ;
- Du Projet d'Amélioration de la dépense publique et Système statistique ;
- Du Sous-programme de Réduction de la pauvreté à la Base phase II : vise à contribuer à la réduction de la pauvreté monétaire en milieu rural à travers les AGR ;
- Du Projet filets sociaux : programme de transferts non contributifs ciblant les personnes en état de pauvreté chronique, passagère et les groupes vulnérables ;
- Du Projet d'intégration des questions de population dans les politiques ;
- Du Programme de Réhabilitation et de Renforcement de la Résilience socio-écologiques du bassin du Lac-Tchad (**PRESIBALT**) ;
- Du Programme Agropoles qui vise à améliorer la production agricole par la promotion des entreprises de moyenne et grandes exploitations ;
- Du Programme de Développement Intégré de la Zone des trois frontières-Cameroun ; Guinée Équatoriale ; Gabon (**PDITZF**) qui veut améliorer les conditions de vie des populations, promouvoir et faciliter des échanges frontaliers /former à l'entrepreneuriat agricole ;

- Du Programme de développement Intégré Communautaire de l'Atlantique (**PDICA**) qui vise à promouvoir le développement intégré et durable de la côte atlantique camerounaise.

Au final, tous ces programmes devraient converger pour accompagner la stratégie pour la croissance et l'Emploi telle que définie dans le DSCE. Mais les résultats jusqu'à ce jour restent mitigés et en deçà des attentes.

II.3.2 Promotion de l'emploi et entrepreneuriat jeune/ Formation et Éducation

Le sous-emploi et le chômage des jeunes restent des problèmes cruciaux au Cameroun, en particulier pour les jeunes. Les initiatives de l'État et de ses partenaires au développement n'ayant pas encore abouti aux résultats escomptés en termes de nombre et de qualité d'emplois destinés aux jeunes. Le secteur de l'emploi au Cameroun est caractérisé par une diversité de structures intervenantes dans le renforcement des capacités. On dénombre plusieurs types de structures d'intervention :

- ❖ **Le Fonds National de l'Emploi(FNE)** qui a pour mission la promotion de l'emploi sur l'ensemble du territoire camerounais à travers les axes suivants : (i) la diffusion des informations sur le marché du travail ; (ii) l'insertion dans le circuit de production des jeunes camerounais à la recherche d'un premier emploi ; (iii) la réinsertion des travailleurs licenciés des entreprises du secteur public, parapublic ou privé pour des raisons économiques ; (iv) la conception, le financement et le suivi des programmes ayant trait à la formation sur le tas et la formation formelle et, (vi) éventuellement tout autre programme en fonction des exigences du marché de l'emploi.

- ❖ **Le PAJER-U/FONIJ**: un Programme d'appui à la jeunesse rurale et urbaine. Créé en 2007, le PAJER-U est mis en place par le biais du ministère de la jeunesse et de l'éducation civique. Son objectif est de combattre efficacement le chômage et la précarité en milieu jeunes. Ainsi, il assiste les jeunes non-scolarisés et déscolarisés.
- ❖ Le Programme réorganisé sera appuyé par le FONIJ pour financer les micro activités et les junior entreprises des jeunes dans le but d'en faire des entrepreneurs.
- ❖ **Le PIAASI** : C'est le Programme d'Appui aux acteurs du secteur informel. Sa date de création remonte à 2004. C'est une structure gouvernementale rattachée au ministère de l'emploi et de la formation professionnelle. Sa mission principale est d'accompagner financièrement les jeunes promoteurs camerounais.
- ❖ **Le Plan Triennal "Spécial Jeunes"** : Le Plan Triennal « Spécial Jeunes » se définit comme l'instrument majeur par lequel le Gouvernement entend booster l'insertion des jeunes. L'idée épouse les objectifs de développement durable. De même, le plan vise le renforcement des capacités opérationnelles des programmes et projets gouvernementaux. Il intègre par ailleurs, les projets non gouvernementaux pour atteindre davantage de jeunes et améliorer considérablement la qualité des services.
- ❖ **Le Pari-Jedi pour les jeunes de la diaspora** : Le Programme d'aide au retour et à l'insertion des jeunes de la diaspora a été mis en place le 14 février 2017. Il s'agit d'un mécanisme de mobilisation des jeunes camerounais à l'étranger en vue de leur retour et leur insertion économique. C'est aussi un instrument de participation de cette diaspora à la construction

nationale. Le programme s'intéresse davantage aux Camerounais à l'étranger porteurs de projets professionnels ou entrepreneuriaux désirant s'installer au pays.

- ❖ **Le service Civique National de Participation au Développement (SCNPD)** vise à former les jeunes volontaires et appelés. Son rôle dans le Plan Triennal spécial jeune est d'accentuer le réarmement moral et le civisme des jeunes pour accentuer le patriotisme économique.
- ❖ **Les Centres de formation aux métiers (CFM) du MINEFOP** avec l'Appui technique et financier de la République de Corée, et les Centres de formation Professionnelle sectoriels (CFPS) sont entre autres les dernières opportunités proposées et offertes par les pouvoirs publics.

II.3.3 Gestion des ressources naturelles

Le Cameroun dispose notamment d'importants gisements de minerai de fer, de bauxite, de diamants, de calcaire, de rutile et de cobalt nickel. Toutefois, en dépit de l'existence de ces minerais, l'exploitation minière ne joue pas encore un rôle majeur dans le développement du Cameroun, et le secteur minier reste en marge de l'économie.

Au plan purement géologique, la cartographie géologique et les connaissances globales du potentiel minier du pays restent très limitées et apparaissent aujourd'hui dépassées. Les données géophysiques et géochimiques restent insuffisantes pour de vastes régions où doivent être réinterprétées au moyen de technologies et d'approches modernes lorsqu'elles sont disponibles. Les géologues révèlent qu'à la date d'aujourd'hui, plus de 50% du territoire reste inconnu. Parmi les structures mises en place pour soutenir le développement du secteur minier, on peut citer notamment :

- **Le cadre d'Appui et de promotion de l'Artisanat Minier (CAPAM).** C'est un projet sous tutelle du Ministère en charge des Mines créé en 2003. Le CAPAM encadre l'exploitation artisanale des substances minérales telles que l'or, le saphir, le rutile, le quartzite, le disthène et le sable. Les actions du CAPAM portent notamment sur : (i) l'appui à la production minière, il s'agit de canalisation de la production issue de l'artisanat minier dans les circuits formels (ii) l'appui à la valorisation et à la transformation locale des produits miniers (iii) l'amélioration de l'information géologique et minière à travers l'identification (iv) l'amélioration des conditions de travail et du cadre de vie des artisans miniers. Le CAPAM compte en son sein un nombre important de géologues, d'ingénieurs des mines, des géophysiciens et plusieurs autres qualifications. Pour recycler son personnel et le rendre compétitif, celui-ci reçoit des formations et effectue des stages tous les ans dans les pays de tradition minière.

- **Le Projet de renforcement des Capacités dans le Secteur Minier (PRECASEM).** L'objectif du PRECASEM est d'améliorer : (i) l'efficacité et la transparence dans la gestion du secteur minier et (ii) les cadres du développement durable du secteur.

Pour ce faire, le projet est axé sur le renforcement institutionnel et sur l'intégration locale/régionale des activités minières. Il participe en outre à l'effort du Gouvernement pour le développement du climat des affaires dans le secteur, à l'amélioration de la transparence, à l'accès à l'information et à la facilitation du dialogue entre les intervenants du secteur.

II.3.4 Finances publiques

En dehors des universités dont les facultés d'économie, de gestion et de droit pouvant dispenser des enseignements théoriques sur les finances publiques, le Cameroun dispose de

plusieurs écoles de tradition pour la formation de ses cadres supérieurs et au sein desquelles on peut retrouver des unités d'enseignements en finances publiques. On peut citer :

- L'École Nationale d'Administration et de Magistrature (**ENAM**) ;
- L'Institut Supérieur de Management Public (**ISMP**) ;
- L'Institut des Relations internationales (**IRIC**) ;
- Le Programme de formation en Gestion de la Politique Économique (**GPE**) naguère soutenu l'ACBF et la Banque Mondiale.

Au niveau professionnel, on va noter la création récente (on en est à la 6^{ème} promotion) du **Programme Supérieur de Spécialisation en Finances Publiques (PSSFP)**. En plus du parcours de Master, le PSSFP offre des formations certifiantes de courte durée à la carte. Elles se font sous forme de séminaires, d'ateliers ou autres formes conventionnelles retenues. Il s'est à cet effet doté d'un pool d'experts pour des thématiques telles : la conduite des stratégies des finances publiques, la décentralisation, la conception et l'élaboration des politiques économiques, l'éthique et la déontologie, la formation des formateurs.

On note également en gestation le **Programme de Modernisation des Finances Publiques** en cours de mise en route avec le soutien de l'Union Européenne.

II.3.5 Décentralisation et Développement Local

Dans le cadre de la politique de développement local et de décentralisation, il existe plusieurs institutions en charge du renforcement des capacités. On cite notamment :

Le Fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale (FEICOM) : c'est une institution chargée du développement local. Il assiste les Communes, notamment en leur octroyant des prêts, ce qui lui vaut le surnom de « banque des communes ».

Le Programme National de développement Participatif (PNDP) : il est rendu sa troisième phase avec des financements plus conséquents issus de plusieurs PTFs. Son objectif est de renforcer la gestion des finances publiques locales ainsi que le processus participatif de développement au sein des communes en vue de garantir la fourniture des infrastructures et des services socio-économiques durables et de qualité.

La coopération technique allemande qui accompagne depuis 2003 le processus de décentralisation au Cameroun a mis en place deux programmes : le Programme d'appui à la décentralisation et le développement local (PADDL 2003-2016) et le Programme d'appui au développement communal (PRADEC 2017-2020). Dans le cadre du PRADEC, la GIZ vise à accompagner les municipalités afin qu'elles exercent mieux leurs fonctions pour un développement communal durable.

Une convention de collaboration a été signée avec le FEICOM et elle encadre les relations qui seront développées avec cette institution.

D'autres structures de renforcement de capacités spécialisées dans l'administration locale existent comme le Centre de Formation pour l'Administration Municipale (CEFAM-BUEA)

II.3.6 Le Parlement et la société civile

De par leur essence ces 02 acteurs institutionnels sont des contre-pouvoirs car appelés à exercer des missions de contrôle de l'action gouvernementale. De ce fait, ils ont un besoin permanent de renforcement des capacités pour mener à bien ces missions. Des initiatives internes et le plus souvent avec l'appui des PTFs ont existé et/ou continuent d'être mises en route dans cette perspective.

Par ailleurs depuis 2014, le Cameroun a ouvert une antenne du Réseau parlementaire sur la Banque mondiale et le FMI, en vue de faciliter et d'encourager un dialogue direct entre parlementaires et institutions multilatérales de développement au service d'une meilleure transparence de la coopération au développement, notamment vis-à-vis des programmes de la Banque mondiale. Avec l'appui du bureau de la Banque mondiale au Cameroun, l'antenne camerounaise du Réseau contribue également à sensibiliser la population sur l'action de la Banque mondiale en faveur du développement du pays.

Dans le cadre de la coopération internationale, le Cameroun vient d'obtenir la création et l'installation à Yaoundé de l'Institut Parlementaire d'Afrique de Yaoundé. En outre, l'École Nationale d'Administration et de Magistrature de Yaoundé a lancé un cycle de formation des administrateurs parlementaires.

Concernant la société civile, il existe un Programme d'Appui à la Société Civile au Cameroun financé par l'Union Européenne. L'objectif spécifique est de «Contribuer au renforcement des capacités

organisationnelles, techniques et institutionnelles des OSC intervenant dans le domaine de la gouvernance, ainsi que le renforcement du rôle des OSC dans les initiatives de gouvernance, tant au niveau national que régional, dans une perspective de durabilité de ces initiatives. »

En conclusion, le Cameroun dispose d'un arsenal dense et riche d'institutions et structures (toutes non présentées ici) œuvrant chacune à sa manière au renforcement des capacités. Ce n'est donc pas là le problème. La difficulté semble se trouver dans la manière de conduire la recherche d'efficacité des projets et programmes et la synergie dans les 04 dimensions des capacités.

II.4 LES CONDITIONS DE REUSSITE DE LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE DU CAMEROUN

La présente stratégie de rupture pour la transformation structurelle du Cameroun a été bâtie selon l'approche des capacités telles que définies par la Fondation ACBF. Elle requiert par conséquent une adhésion à une vision holistique des actions en vue d'une synergie dans les actions. Des conditions et processus préalables pour la conduite d'un programme de renforcement des capacités efficace. Toutes ses phases allant de la mobilisation à sa mise en œuvre devraient se décliner dans des plans de développement, global et sectoriels, cohérents et réalistes, conduits par une quête permanente de résultats perceptibles par tous à échéance due. Cette démarche permettra de restaurer la confiance entre les gouvernants et les gouvernés, entre l'État et les populations afin de booster le véritable décollage vers l'émergence.

En toute première condition technique et opératoire pour la réussite de cette stratégie de transformation, s'il y a la perception et la gestion de

la notion du TEMPS, et le temps de réactivité. Dans son processus de planification de développement, le Cameroun a adopté la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)¹. Et comme dans tout modèle, c'est le paramétrage qui est la clé donnant accès aux solutions. La détermination des paramètres spécifiques au Cameroun est fondamentale.

Dans ce cas précis, les décideurs camerounais et ceux qui les accompagnent doivent apprendre à intégrer le TEMPS, comme une contrainte et non comme une ressource illimitée. C'est l'une des causes principales de tous nos échecs. Il est fondamental d'admettre que « À échéance due, un résultat non atteint doit être considéré comme un échec et les conséquences tirées sine die ». D'où l'urgence dans la réactivité.

En ce qui concerne l'articulation selon les 04 dimensions des capacités, la démarche pourrait ressembler à ce qui suit :

- **Sur le plan institutionnel** : Cette stratégie devra s'accompagner par un programme de rationalisation des institutions du secteur public, du secteur privé et des organisations de la société civile. La finalité étant de parvenir à des politiques mieux coordonnées, plus cohérentes et efficaces ;

Il sera également important et opportun de mettre à contribution les unités de production de l'intelligence opérationnelle, capables de mettre les ponts entre les savoirs et les pouvoirs. C'est le rôle des Think Tank ;

- **En ce qui concerne les capacités organisationnelles** : Sans provoquer une révolution, il

¹ - C'est le modèle appliqué pour l'élaboration des stratégies sectorielles et le plan national de développement (DSRP, puis DSCE).

demeure urgent pour le Cameroun les revisiter afin d'optimiser, les outils et les mécanismes de programmation et de mise en œuvre des politiques publiques de développement d'une part, et de veiller à la satisfaction (exprimée par) des bénéficiaires des actions de développement d'autre part. Dans ce contexte, la remise à jour et en contexte du principe de de management basé sur la notion de RESULTAT devrait être convoquée.

Sur cette base, tout ne pouvant être fait le même jour, il sera indispensable d'opter sur la sélectivité et l'établissement des priorités. Une action commencée devant être achevée dans le temps et évaluée !

- **Le défi d'un capital humain de qualité** : Ici, la priorité devra être donnée au développement des compétences au-delà des savoirs. Pour ce faire, l'adhésion au nouveau paradigme de la formation du capital humain nécessaire pour accompagner le processus d'émergence exige d'accepter de le mettre en route le plus tôt possible et de ne pas avoir peur de rectifier le tir. Il y aura des résistances certainement et même des échecs. Mais, le cap devra être maintenu et ne pas suivre le modèle de mise en œuvre différée de la loi d'ordination scolaire de 1998 ou de la constitution de 1996 ;
- **Défi d'ancrage socioculturel** : L'opportunité² de la priorité désormais affirmée et accordée au processus de décentralisation offre une belle occasion de promouvoir les atouts locaux à tous les niveaux. L'affirmation d'une identité nationale représente une autre forme d'expression du patriotisme économique. Le système éducatif quant à lui devant répondre aux besoins

en compétences requises pour le développement local et l'amélioration des conditions de vie des populations dans leur milieu de vie et leur environnement quotidien. De même, une meilleure gouvernance économique est tout ce qui est réclamée et souhaitée par les exécutifs des CTDs pour améliorer les conditions de vie des populations dont ils ont la charge.

La mise en route effective de la décentralisation sera donc un atout pour la réussite de la présente stratégie de rupture.

Au final, des évaluations régulières, internes et externes, seront nécessaires pour conduire efficacement les programmes et plans de développement découlant de la présente stratégie de transformation de l'économie camerounaise. Des dispositifs de suivi-évaluation seront proposés dans chaque cas. Mais au niveau global, le ministère chargé du développement (MINEPAT dans l'organisation gouvernementale actuelle), devra mettre en place un mécanisme adéquat pour le suivi et l'évaluation réguliers et rigoureux de la mise en œuvre de ladite stratégie.

❖ **La culture de la chose publique et la discipline individuelle et collective**

Parmi les conditions de réussite de la stratégie de rupture ci-devant exposée, une dimension transversale, voire spirituelle s'impose comme prérequis. Il s'agit de la discipline et du respect de la notion de la chose publique par tous.

Tous les pays aujourd'hui reconnus comme avancés en matière de développement économique et social (IDH & Indice de bien-être) sont par ailleurs ceux qui, du fait de mettre l'HOMME au centre des politiques, tiennent à lui assurer sa dignité et

2 - Dans le cadre du nouveau mandat présidentiel inauguré le 06 novembre 2018.

le respect. Les pays scandinaves qui tiennent le peloton de tête de développement humain brillent par leur engagement sur la préservation des biens communs dont le premier est l'environnement. Pour cela la citoyenneté se caractérise par la discipline personnelle et collective, d'où la notion de la chose publique. Ces valeurs partagées imposent des mécanismes de réduction des fléaux comme la corruption à leur plus simple expression de la nature humaine.

Il est donc indispensable de réactiver l'éducation familiale et sociétale aux valeurs morales de discipline personnelle et collective, du sens de l'honneur et de respect de l'autre et de ce qui appartient à tous, et enfin de citoyenneté et de patriotisme.

❖ **La Petite et Moyenne Entreprise dans la stratégie de transformation économique du Cameroun**

Le dernier Recensement Général des Entreprises (RGE-2) réalisé en 2016 a permis de dénombrier 209 482 unités économiques en activité et exerçant dans un local professionnel fixe, réparties en 203 419 entreprises siège et 6 063 établissements.

En comparaison à 2009 où l'on dénombrait 93 969 unités économiques, le tissu des entreprises connaît une forte dynamique démographique, avec un effectif en augmentation de 123%. Cet effectif est marqué par la prédominance des **Très petites entreprises (TPE) et petites entreprises (PE) qui représentent 98,5% de l'ensemble** des entreprises. Les moyennes entreprises (1,3%) et les grandes entreprises quant à elles ne représentent que 0,2% du total.

C'est dire que toute la production générée par les entreprises camerounaises est portée essentiellement par la TPE et la PME. Leur rôle est donc vital dans la stratégie de transformation économique du Cameroun, notamment dans ses piliers 1 & 3 tels que identifiés dans la présente étude. Un accent particulier devra donc être mis par les pouvoirs publics pour le renforcement des capacités (dans les 04 dimensions) des dites TPE et PME si l'on veut réussir ce challenge. Et ceci n'est pas insurmontable au vu de l'expérience des pays aujourd'hui avancés qui ont bâti leurs économies sur ce modèle qui fait de la PME³, le principal vecteur du développement économique. D'autre part, il est évident que le Gouvernement s'est attelé à améliorer le climat des affaires qui peine à convaincre pour rassurer au plan interne, et marquer des avancées notables au plan extérieur comparativement aux autres pays en voie d'émergence en Afrique subsaharienne. Ainsi, le Cameroun a occupé la 163^{ème} place en 2017 et la 166^{ème} place en 2018 du classement Doing Business de la Banque Mondiale.

Pour ce faire, le développement des capacités des TPE/PME et un encadrement suivi pour accroître leur durabilité et leur survie devraient constituer des priorités lors de la mise en œuvre de cette stratégie dite de rupture, portée en cela par le dynamisme de la jeunesse oisive en attente d'occupation/ emploi.

❖ **Des leaders et pas des décideurs**

Par ailleurs, comme corollaire de ce qui précède, il sera nécessaire, pour garantir le succès de cette nouvelle approche de rupture, de s'appuyer sur un leadership efficace, i.e. que les dirigeants et ceux qui occupent les fonctions de pouvoir se muent en leaders.

3 - Sous réserve de la définition de la PME selon la taille dans chaque pays.

Être leader dans ce contexte impose une attitude, un état d'esprit (et non pas un décret conférant une fonction de gestion) mettant au service de la collectivité, des personnes (civil servant) qui croient en ce qu'ils disent et posent des actes qui suscitent l'adhésion des populations. C'est le meilleur moyen de ramener la crédibilité de la classe dirigeante et restaurer de fait l'autorité de l'État, tant mise à mal ces derniers temps, et une des causes du dérapage observé.

❖ **Un processus de décentralisation avancé voire accompli**

Le Cameroun a opté de faire de la décentralisation territoriale, le mode de gestion stratégique de l'État au terme de la révision constitutionnelle du 18 janvier 1996. La décentralisation territoriale est un système d'administration consistant à permettre à une collectivité humaine de s'administrer elle-même sous le contrôle de l'État central, en la dotant d'une personnalité juridique, d'autorités propres et de ressources. La libre administration des Collectivités territoriales décentralisées (CTDs) par des Conseils élus et la promotion du développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et sportif.

Diagnostic succinct des capacités dans le processus de la décentralisation

Dans le prolongement de la révision constitutionnelle de 1996 ; trois importantes lois ont été promulguées en 2004, à savoir :

- La loi n° 2004/017 du 22 juillet 2004 d'orientation de la décentralisation ;
- La loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes,

- La loi n° 2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux Régions.

Elles seront complétées par deux lois promulguées en 2009, la loi n° 2009/11 du 10 juillet 2009 fixant le régime financier des collectivités territoriales décentralisées et la loi no 2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale.

La loi n° 2004/018 du 22 juillet 2004 a identifié un bloc de 67 compétences devant être transférées par l'État aux communes et communautés urbaines. Sur les 67 compétences, 63 ont fait l'objet de transfert effectif entre 2010 et 2015, assorties de ressources conséquentes. Elles seront exercées par les communes et les communautés urbaines, avec des résultats mitigés. L'objectif visé consiste à faire des communes et des régions des véritables leviers de développement.

À cet égard, tout un département ministériel a été créé le 02 mars 2018, dédié essentiellement à ces matières. Ici aussi, la rupture est nécessaire. Elle doit permettre de transformer le Cameroun sur le double plan économique et social.

Sans être une condition suffisante, l'accélération du processus de décentralisation à son effectivité constitue un atout majeur pour la réussite du modèle de transformation économique proposé dans les 03 piliers. Et ce, à travers (i) la spécialisation des acteurs, (ii) la responsabilité des élus devant le peuple dont les instances de gouvernance se sont rapprochés et (iii) l'émulation entre les différentes unités opérationnelles (régions ou communes).

II.5 DECLINAISON DES BESOINS SELON LES PILIERS DE LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE DU CAMEROUN

Conformément à nos missions entre autres, d'assister le Gouvernement dans la formulation, l'analyse et l'évaluation des politiques publiques, le CAMERCAP-PARC ne se contentera pas d'énoncer les vecteurs, appelés piliers de la rupture en vue de la transformation économique du Cameroun.

Dans ce qui suit, le Centre essaie de proposer une déclinaison opérationnelle desdites options. Ainsi, chaque pilier est présenté sous forme d'un objectif principal et d'un résultat principal (niveau macro) escompté en fin de compte. Pour réaliser ledit résultat principal, il faudra passer par des résultats intermédiaires (non déclinés ici) issus des objectifs spécifiques identifiés.

Ce niveau de déclinaison permet ainsi aux décideurs et acteurs de divers niveaux d'opérer des choix de politiques économiques à mettre en œuvre dans le cadre des plans d'actions définis.

C'est notre ligne d'action : Évaluer-Proposer-Innover

Pilier 1 : La Transformation du secteur productif

Objectif principal : **Modifier fondamentalement la structure du système productif national pour le hisser au niveau de productivité et de compétitivité des pays émergents**

Résultat principal attendu : une économie créatrice d'emplois décents (pour les jeunes) et **durable (industrialisation, redistribution, richesses)**.

Le résultat principal ci-dessus escompté devrait être atteint à travers la réalisation des objectifs spécifiques ci-après :

OS1 : *Optimiser les marges existantes dans les activités agropastorales et sylvicoles*

OS2 : *Densifier la diversification horizontale de la production*

OS3 : *Consolider la diversification verticale des produits par la transformation locale*

OS4 : *Promouvoir une politique de Patriotisme économique*

OS5 : *Soutenir l'orientation d'une économie basée sur les STEM/ STI*

OS6 : *Rendre opérationnelle/Créer une ou plusieurs institutions de financements du secteur agricole (fonds de solidarité agricole)*

Les déficits de capacités identifiées :

Les déficits de capacités et compétences prioritaires identifiés pour ce pilier peuvent se décliner dans les 04 dimensions de renforcement de capacités comme suit :

Au plan institutionnel : Un défaut de certains instruments juridiques nécessaires pour l'encadrement du secteur productif dans des domaines spécifiques, qu'il convient de combler comme préalable pour la mise en œuvre du nouveau modèle de rupture.

Au plan organisationnel : Une organisation peu efficace dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles de développement pourtant le plus souvent bien pensées et élaborées : secteur rural,

industrie et services, TIC, commerce, etc. Des propositions sont énoncées afin de lever certains goulots déclencheurs de l'action par une priorité accordé au management basé sur le résultat.

Au plan humain : Une cartographie des ressources humaines compétentes indispensables à chaque domaine permet de mieux cibler les lacunes à combler.

Au plan socioculturel : Il sera question dans ce contexte, de faire la promotion des valeurs de patriotisme économique et d'éthique basées sur l'objectif du développement local porté par la décentralisation.

Pilier 2 : La transformation du secteur éducation/ Formation

Objectif principal : Offrir des enseignements et des formations qui visent et aboutissent à solutionner les problèmes de développement du pays et de la sous-région

Résultat principal attendu : des ressources humaines dotées de compétences nécessaires pour conduire le pays au stade de pays émergent

Le résultat principal ci-dessus escompté devrait être atteint à travers la réalisation des objectifs spécifiques ci-après :

OS1 : Restructurer et harmoniser les 02 sous-systèmes éducatifs camerounais et réviser les systèmes d'évaluation

OS2 : Instituer une régionalisation des pôles académiques en fonction du découpage en zones agro-écologiques

OS3 : Professionnaliser les enseignements dès le niveau primaire

OS4 : Donner priorité aux formations scientifiques et technologiques (STEM/STI)

OS5 : Prioriser la formation à la citoyenneté et à l'éthique à tous les niveaux du cursus scolaire dès l'enseignement de base

Les déficits de capacités identifiées :

Les déficits de capacités et compétences prioritaires identifiés pour ce pilier peuvent se décliner dans les 04 dimensions de renforcement de capacités comme suit :

Au plan institutionnel : Une juxtaposition de deux sous-systèmes éducatifs à gestion centralisée dans un même espace géographique consacré par un État unitaire et décentralisé, et dont les finalités ne répondent plus aux besoins de développement des populations.

Au plan organisationnel : Un modèle organisationnel d'enseignement et des contenus de formation non adaptés aux besoins et exigences locales de développement et de l'évolution du monde. Laissant notre pays à la traîne et dans un état de pauvreté structurelle.

Au plan humain : Des ressources humaines insuffisantes en quantités et en compétences pour assurer cette transition du modèle éducatif.

Au plan socioculturel : Cette démarche de rupture va exiger de tourner le dos à l'actuel modèle colonial/néocolonial de formation pour adopter un nouveau modèle qui corresponde à une approche endogène de développement.

Pilier 3 : La Rationalisation de la gestion des finances publiques par la fonction de l'investissement

Objectif principal : Parvenir à une gouvernance rationnelle des finances publiques au travers de la fonction de l'investissement (public)

Résultat principal attendu : une meilleure qualité de la dépense publique pour le bien-être des populations

Le résultat principal ci-dessus escompté devrait être atteint à travers la réalisation des objectifs spécifiques ci-après :

OS1 : Déterminer un ordre de priorités des fonctions pour chaque administration et/ou service public

OS2 : Refondre / réorganiser le Journal des projets en éliminant toutes les activités inférieures à XAF 5 millions (ajuster le code des marchés)

OS3 : Mettre en place et développer une banque de données de projets préalablement maturés du BIP

OS4 : Concentrer de manière intense et de façon rotative les activités et projets d'investissement dans une région / localité

OS5 : Élaborer une mercuriale des prix unitaires en fonction de l'environnement local spécifique

OS6 : Instaurer les centrales d'achat pour les acquisitions des équipements de services publics

Les déficits de capacités identifiés :

Les déficits de capacités et compétences prioritaires identifiées pour ce pilier peuvent se décliner dans

les 04 dimensions de renforcement de capacités comme suit :

Au plan institutionnel : Une responsabilité tutellaire duale par deux départements ministériels du budget de l'État et une multiplicité d'ordonnateurs délégués pour la gestion de la commande publique.

Au plan organisationnel : Une démarche non optimale dans le processus de maturation des projets du BIP et une programmation non judicieuse du journal des projets du fait d'une affectation le plus souvent à des missions non essentielles (prioritaires) à une administration de service public.

Au plan humain : Des manquements en compétences tolérés et entretenus dans la gestion et la réédition des comptes pour les responsables affectés.

Au plan socioculturel : De faibles capacités et une insuffisance de compétences dans la gestion effective de la décentralisation par les CTDs. Une perception encore erronée de la notion de l'État et de biens/services publics par les populations qui fait lit à leur faible engagement au développement participatif.

II.6 MATRICE SYNOPTIQUE DES BESOINS EN CAPACITES

Pilier 1 : Transformation du secteur productif

Objectif principal : Le changement de la structure productive pour la hisser au niveau de productivité et de compétitivité des pays émergents

Besoins en capacités pour faciliter la mise en oeuvre vers le résultat attendu en termes de capacité nécessaire, nous faisons le choix volontaire et conscient de décliner la matrice des <u>BESOINS</u> en <u>MESURE/ACTION</u> à réaliser				
Dimension /objectif	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
1.1 Optimisation des marges existantes dans les activités agropastorales et sylvicoles	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et adopter une loi régissant le secteur agricole au Cameroun; Promouvoir la segmentation des activités agropastorales par une approche de spécialisation de métiers. 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'offre des services annexes aux activités agropastorales ; Renforcer l'apport en intrants et semences améliorés ; Réduire les pertes après récolte des produits agropastoraux et sylvicoles ; Optimiser l'exploitation des déchets de sciage de bois : à plus 48 % d'un arbre sur pied. 	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'éclosion et l'installation d'une classe d'entrepreneurs agricoles dotés d'un statut (FAO) * ; Former plus de techniciens dans les métiers agropastoraux et les services connexes (décliner la nomenclature) * . 	Rythmer des activités en rapport avec les usages saisonniers.

Besoins en capacités pour faciliter la mise en oeuvre vers le résultat attendu en termes de capacité nécessaire, nous faisons le choix volontaire et conscient de décliner la matrice des <u>BESOINS</u> en <u>MESURE/ACTION</u> à réaliser				
Dimension /objectif	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
1.2 Diversification horizontale	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'orientation de la politique agricole des petites exploitations agricoles vers les moyennes et grandes exploitations ; Promouvoir le modèle de salarisation des acteurs du secteur agropastoral. 	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter le nombre de produits significatifs à l'exportation : passer de 23 à 40 au moins ; Passer le nombre de produits en IG de 02 à 20 ; Passer le nombre de produits en appellation protégée à 10 au moins ; Assurer l'aménagement des terres agricoles par les CTDs pour l'installation des jeunes afin de développer les produits traditionnels à forts potentiels d'exportation et pour des nouveaux produits présentant des opportunités à l'exportation (Moringa, Vanille, ndo'o, okok, nding, njangsang etc.) ; Mettre des espaces aménagés à la disposition des centres pénitentiaires pour leur mise en valeur. 	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'éclosion et l'installation d'une classe d'entrepreneurs agricoles (FAO) ; Former plus de techniciens dans les métiers agropastoraux et les services connexes (décliner la nomenclature) ; Prévoir dans chaque établissement scolaire un champ, un jardin. (en cas de manque d'espace, appliquer les formules de pots ou la pisciculture en fûts) afin d'initier les jeunes aux métiers agropastoraux ; Créer dans chaque département au moins un lycée professionnel agricole. 	<ul style="list-style-type: none"> Relancer les concours départementaux, régionaux et nationaux de meilleurs jardin, plantation, élevage transformation et conservation des produits ; Développer dans chaque département/ région un ou deux produit(s) phares (champion).

Besoins en capacités pour faciliter la mise en oeuvre vers le résultat attendu en termes de capacité nécessaire, nous faisons le choix volontaire et conscient de décliner la matrice des <u>BESOINS</u> en <u>MESURE/ACTION</u> à réaliser				
Dimension /objectif	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
1.3 Diversification verticale	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cas du bois, réactiver la loi sur l'interdiction d'exportation des grumes (elle est effective au Gabon) ; • Pour les autres produits, rendre effectives les orientations du PDI, notamment en développant le label Cameroun sur les autres segments de chaque filière ; • Créer des clusters pour chaque filière de croissance identifiée dans le DSCE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limiter, voire interdire dans certains cas, l'exportation des produits à l'état brut ; • Favoriser/ subventionner l'acquisition (achat ou production locale) des équipements pour la transformation locale des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combler le déficit de main d'œuvre technique et spécialisée dans la transformation locale des produits en respect des normes internationales ; • Organiser et renforcer les capacités des corps de métiers spécialisés à la certification qualité (ANOR/CCIMA) dans la transformation des produits agroalimentaires ; • Renforcer la formation des techniciens de fabrication et de maintenance des machines et outils agricoles. 	Organiser annuellement, pas nécessairement des comices agro pastoraux, mais des mini foires agro pastorales locales de partages de bonnes pratiques inter régionales.

Besoins en capacités pour faciliter la mise en oeuvre vers le résultat attendu en termes de capacité nécessaire, nous faisons le choix volontaire et conscient de décliner la matrice des <u>BESOINS</u> en <u>MESURE/ACTION</u> à réaliser				
Dimension /objectif	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
1.4 Adoption/ Renforcement d'une politique de patriotisme économique	Proposer une loi sur le patriotisme économique qui encadre l'importation et la consommation de certains produits étrangers (ce n'est pas contraire au libre-échange, ni aux accords de l'OMC, il suffit de bien cibler ...).	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer et faire respecter des normes restrictives à l'importation de certains produits en association avec la priorité donnée aux produits locaux dans certaines opportunités nationales : • Commandes publiques / Kamber houses ; • Faire respecter la loi/norme sur le minimum national dans les intrants en matière de construction, de commande publique d'équipements, de consommation dans les hôtels et compagnies aériennes, etc. 	Renforcer la dimension protection du territoire économique par les services de douanes nationales.	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager et Promouvoir le « consommons camerounais » dans les faits et dans la pratique ; • Développer des substitutions aux importations de produits à forte dépendance : le riz, le poisson, le blé.

Besoins en capacités pour faciliter la mise en oeuvre vers le résultat attendu en termes de capacité nécessaire, nous faisons le choix volontaire et conscient de décliner la matrice des BESOINS en MESURE/ACTION à réaliser				
Dimension /objectif	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
<p>1.5 Soutenir l'orientation d'une économie basée sur les STEM/ STI</p> <p>Rendre opérationnelle/créer une ou plusieurs institutions de financeurs du secteur agricole (fonds de solidarité agricole)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Encourager les entreprises installées à promouvoir les unités R&D ; Multiplier les unités et centres de R&D afin, de faire connaître, de développer et vulgariser les résultats de recherche ; <p>Mettre sur pieds des petites unités de lancement d'activités à revendre avec une plus-value aux particuliers nationaux (privatisation) pour booster le passage de la recherche à l'industrialisation des (multiples) résultats dans les tiroirs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan de suivi et de valorisation des innovations et des inventions au-delà des JERSIC ; Améliorer le financement de la R&D dans le budget de l'État et des entreprises ; Valoriser la recherche universitaire par la commande des administrations et des entreprises ; Adopter et soutenir l'approche par l'imitation pour développer l'innovation et la créativité ; La SNI/ l'APME et l'API créent, financent la création des jeunes entreprises à capitaux publics ou mixtes pour passer à la phase d'industrialisation des différents résultats de recherche qui une fois lancées seront privatisées (Fonds de développement de la recherche et de l'innovation). 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le recrutement de jeunes chercheurs professionnels et universitaires ; Recenser, encadrer et encourager les inventeurs et innovateurs par un fonds de soutien à la protection de la propriété intellectuelle (nombre de brevets); Développer l'esprit d'entrepreneuriat / prise de risque, chez les jeunes ; Veiller à l'encadrement et à l'accompagnement (counseling) des jeunes promoteurs d'entreprises nationales ; Signer un partenariat État-collectivité territoriale décentralisée dans la création des champs semenciers (en fonction de la zone écologique). 	<ul style="list-style-type: none"> Raccourcir la distance entre les chercheurs professionnels/ universitaires du grand public : la recherche doit se faire sur les besoins concrets de la vie quotidienne des populations ; Valoriser les technologies et les savoirs ancestraux et locaux ; Promouvoir les résultats de la recherche en rapport avec la pénibilité des activités locales.

Pilier 2 : Transformation du secteur **Éducation/Formation**

Objectif principal : **Offrir des enseignements et des formations qui visent et aboutissent à solutionner les problèmes de développement du pays et de la sous-région**

Dimension /objectif	Besoins en capacités ...			
	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
<p>2.1 Restructurer et harmoniser les 02 sous-systèmes éducatifs camerounais et réviser les systèmes d'évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Refondre et actualiser la loi d'orientation scolaire de 1998 en cohérence avec la loi 2018/10 régissant la formation professionnelle au Cameroun ; • Passer du bilinguisme juxtaposé au bilinguisme intégral (intégré) ; • Assurer les spécificités des types d'enseignement des 2 sous-systèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lancer le programme de restructuration des cycles d'études et de révision des systèmes d'évaluation ; • Réviser les curricula d'enseignement depuis la maternelle jusqu'au supérieur en rapport des activités stratégiques locales (au modèle du code pénal unique) ; • Vulgariser le modèle d'évaluation des habiletés scientifiques et techniques comme en Lower VI Science avec (plus de 80% des pratiques en laboratoires) . 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'enseignants tout aussi parfaitement bilingues dans les différentes matières ; • Intégrer/insérer les professionnels et artisans comme vacataires dans le cadre de Valorisation des Acquis par l'Expérience (VAE) dès le primaire et secondaire ; • Professionnaliser les fonctions d'administration, de gestion et d'animation pédagogiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asseoir et confirmer une identité camerounaise spécifique en Afrique et dans le monde ; • Renforcer le programme d'enseignement des langues maternelles (véhiculaires) à l'école selon les aires géographiques retenues.
<p>2.2 Instituer une régionalisation des pôles académique en fonction du découpage en zones agroécologiques</p>	<p>Adopter en partenariat avec les CTDs d'une organisation du territoire en 04 / 05 pôles académiques régionaux/ou académies régionales.</p>	<p>Concevoir l'organisation et le fonctionnement des pôles académiques régionaux, en rapport / cohérence avec le processus de décentralisation.</p>	<p>De nouvelles compétences seront nécessaires pour mener à bien cette réforme, dans tous les domaines.</p>	<p>Une école camerounaise qui permet de solutionner les problèmes de son milieu de vie au quotidien.</p>

Dimension /objectif	Besoins en capacités ...			
	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
2.3 Professionnaliser les enseignements dès le niveau primaire	<ul style="list-style-type: none"> Aligner les orientations du système éducatif sur la loi de 2018 sur la formation professionnelle au Cameroun ; Relancer l'enseignement secondaire technique et professionnel avec les chambres de métiers ; Définir des politiques dans le domaine de l'éducation et de la formation ayant une orientation professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> Intensifier les cadres de partenariats entre écoles-entreprises-secteur public (projets structurants) ; Mettre un dispositif permettant aux enseignements d'être pratiques par la création des laboratoires et des ateliers et leur équipement dans les écoles primaires, secondaires et supérieures ; Concevoir des curricula types avec une vocation pour l'acquisition des savoir- faire. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le recrutement des enseignants professionnels ; S'assurer de la validation des acquis par chaque apprenant ; Développer les habiletés de coaches, mentors et councelors. 	Proposer des formations professionnalisantes répondant aux besoins des populations et de l'environnement au niveau local.

Dimension /objectif	Besoins en capacités ...			
	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
2.4 Priorisation des formations scientifiques et technologiques STEM/STI	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'au moins une à 02 universités scientifiques et technologiques dédiées aux STEM dans le pays ; • Adopter une politique d'éducation orientée sur la recherche de solutions aux problèmes quotidiens des citoyens pour améliorer leur condition de vie ; • Mettre en place des structures de formations spécifiques dans toutes les académies régionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inverser le ratio enseignement général des humanités et sciences sociales en faveur des enseignements à vocation scientifique, technologique et professionnelle ; • Ouverture au sein des grandes écoles techniques et technologiques des programmes de formation/ recyclage/ mise à niveau pour des ouvriers et techniciens (VAE) avec certification (capacity building) ; • Promouvoir la certification aux métiers en équipement académique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le renforcement pédagogique des VAE ; • Assurer les stages pédagogiques et académiques obligatoires dans les secteurs stratégiques ; • Encourager les jeunes filles aux formations scientifiques et techniques ; • Augmenter considérablement les effectifs à former dans les STEM/STI dans les facultés et établissements universitaires pour au moins 500 ingénieurs par an. 	Articuler l'offre des formations et les PME locales

Dimension /objectif	Besoins en capacités ...			
	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
2.5 Prioriser la formation à la citoyenneté et à l'éthique à tous les niveaux du cursus scolaire dès l'enseignement de base	<ul style="list-style-type: none"> • Instituer la signature d'un pacte social d'adhésion au plan local d'aménagement du territoire ; • Renforcer l'éducation citoyenne et morale dans les établissements scolaires. 	Intégrer l'enseignement du droit pénal et de l'histoire nationale à tous niveaux du cursus scolaire.	Ériger en modèles des citoyens intègres et disciplinés pour un pays sans corruption et en faire des mentors.	Promouvoir un retour aux sources des cultures et valeurs ancestrales africaines.

Pilier 3 : Rationalisation de la gestion des FP par la fonction de l'investissement

Objectif principal : Parvenir à une gouvernance rationnelle des Finances Publiques au travers de la Fonction de l'investissement (public)

Dimension /objectif	Besoins en capacités ...			
	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
3.1 Déterminer un ordre de priorités des fonctions pour chaque administration et/ou service public	<ul style="list-style-type: none"> Remettre les 02 dimensions du budget de l'État (BF et BIP) sous une seule autorité technique ministérielle. 	<p>Mener une étude d'analyse de l'efficacité de la programmation budgétaire au Cameroun.</p>	<p>Renforcer les capacités des personnels de la chaîne PPBS en analyse économique et finances publiques pour interpréter la nature économique des activités/actions.</p>	<p>Promouvoir un retour aux sources des cultures et valeurs ancestrales africaines.</p>
3.2 Refondre / réorganiser le journal des projets en éliminant toutes les activités inférieur à XAF 5 millions (ajuster le code des marchés)	<p>Donner priorité aux arguments techniques et non de politique politicienne dans les instances de décisions et dans les allocations budgétaires aux administrations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Réécrire les organigrammes de toutes les institutions publiques, notamment dans leur dimension des missions et s'en tenir aux priorités (hors investissement) ; Réviser la nomenclature budgétaire des dépenses publiques en fonctionnement général, fonctionnement technique et investissement (1&2). 	<p>Renforcer les compétences spécialisées en organisation administrative et fonctionnelle, des personnels de la chaîne PPBS afin de mieux les outiller sur le plan technocratique.</p>	<p>Adapter l'architecture gouvernementale à une taille compatible avec les capacités de l'État et une recherche d'efficacité.</p>

Dimension /objectif	Besoins en capacités ...			
	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
<p>3.3 Mettre en place et développer une banque de données de projets préalablement maturés du BIP</p>	<ul style="list-style-type: none"> Créer ou mettre en place une unité d'études semi-indépendante chargée de l'analyse préalable et de la maturation des projets du BIP (Cf. méthodologie CAMERCAP-PARC/ Modèle BNET ou ex-SEDA). 	<p>De préférence de manière externalisée (par rapport au gouvernement central, pour plus de neutralité et donc d'objectivité pour apposer le visa de maturité), cette structure s'assurera au préalable que les projets à inscrire dans la banque des projets ont validé les critères de maturation retenus. Dès lors, l'autorité en charge du BIP viendrait en extraire en fonction cette fois des critères de planification spatiale, économique et politique pour leur programmation au cours de l'exercice N.</p>		
<p>3.4 Concentrer de manière intense et de façon rotative les activités et projets d'investissement dans une région / localité (le cas de Buea avec les Cinquantenaires et/ ou l'idée de base des comices)</p> <p>Ce modèle est appelé « municipalisation » au Congo pour développer les infrastructures régionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> C'est un choix politique à assumer. 	<p>Concentrer les investissements en infrastructures dans une région (une localité) de manière rotative par année.</p>		<p>C'est une démarche logique et conforme aux traditions africaines de partage et de respect de l'ordre établi (de façon naturelle ou par convention sociale).</p>

Dimension /objectif	Besoins en capacités ...			
	Institutionnelles	Organisationnelles	Capital humain	Ancrage socioculturel
3.5 Élaborer une mercuriale des prix unitaires en fonction de l'environnement local spécifique	<ul style="list-style-type: none"> C'est pour cela qu'il faut ramener la gestion du budget sous une seule autorité pour faciliter les arbitrages (DGB/MINFI et DGEPIP-DPI/MINEPAT). 	Éliminer le principe de prix forfaitaire pour certains travaux d'infrastructures sans tenir compte du lieu de sa réalisation : cas des salles de classe ou des centres de santé ou des forages.		
3.6 Instaurer les centrales d'achat pour les acquisitions des équipements de services publics	<ul style="list-style-type: none"> Supprimer la multitude des acteurs dans le processus de la commande de marché public. 	<ul style="list-style-type: none"> Attribuer un marché de construction de salles de classe ou de fabrication de tables-bancs à une entreprise (ou pool de PME) sur un triennat dans une région (ou partie de région) ; Centraliser les marchés de mobilier et autres équipements de bureaux isolés de moins de 5 millions XAF ; Imposer l'utilisation des mobiliers en matériaux locaux. 	Cette approche permet de développer une classe d'entrepreneurs.	

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE
Voir ... www.camericap-parc.org

