

BE PRESENT : note de conjoncture N°7

**LA STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DU CAMEROUN (SND30) : ENTRE ESPOIRS ET
CRAINTES
REGARD SUR LA STRATEGIE DE LA GOUVERNANCE**

Pr Viviane Ondoua Biwolé

Enseignante à l'Université de Yaoundé II

Experte en questions de Gouvernance

Viviane.ondoua@obivsolutions.com

6 99 90 87 28

02 décembre 2020

RESUME

Malgré les difficultés structurelles et les résultats mitigés du DSCE, le Gouvernement camerounais reste sur sa trajectoire d'émergence visée à l'horizon 2035. La stratégie nationale de développement (SND30) qui fait suite au document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) arrivée à échéance en 2019 révèle les orientations retenues pour la période 2020-2030. Quatre (04) stratégies y sont retenues : la transformation structurelle de l'économie, le développement du capital humain et du bien-être, la promotion de l'emploi et de l'insertion économique, la gouvernance, la décentralisation et la gestion stratégique de l'Etat.

La stratégie de la gouvernance est la plus critique au regard de sa transversalité et des conséquences graves qu'elle représente pour le succès des trois autres stratégies. C'est la stratégie surdéterminante.

Espoirs de la stratégie
*État des lieux sans complaisance
*densification de la stratégie
*contenu clair comparativement au DSCE.

Craintes de la stratégie
*Défaillances du secteur public
*Faiblesses du secteur privé
*Points de vigilance.

Par ailleurs, les défaillances institutionnelles, techniques et politiques pourraient hypothéquer l'émergence tant souhaitée. Ce constat est aggravé par la configuration du dispositif de gouvernance qui consacre, après les élections régionales, l'omniprésence d'un parti politique à toutes les instances. Ce contexte n'est pas propice à l'émergence des pratiques de bonne gouvernance au nom de la solidarité (naturelle des copains et des coquins) et des affinités politiques. Il faudra alors s'attendre à une implication plus accrue de la société civile. De même on pourrait assister à la présence intéressée des institutions internationales et dans certains cas des pays étrangers. A l'extraversion de notre économie il faudra ajouter l'extraversion du pilotage de la SND30. Ainsi, en l'absence d'un dispositif de gouvernance efficace, la principale recommandation est de disposer d'instances de pilotage et d'évaluation robustes composées d'acteurs performants, au service de la SND30.

Table des matières

Introduction.....	4
Espoirs de la stratégie de gouvernance.....	4
Etat des lieux sans complaisance	4
Densification de la stratégie de la gouvernance	5
Contenu clair des politiques publiques retenues.....	9
Craintes de la SND30	10
Défaillances du secteur public.....	10
Faiblesses du secteur privé	10
Points de vigilance	11
Risques identifiés dans le document vision	12
Au plan institutionnel, sociologique et social.....	13
Au plan économique	13
Au plan international.....	14

Introduction

La stratégie nationale du Cameroun pour la période 2020-2030 en abrégée (SND30) est, une recension de bonnes intentions contenues dans un document bilingue dont 190 pages en langue française. Elle est présentée comme le cadre de référence des politiques du Gouvernement (P. 72 de la vision) qui devra se décliner en stratégies sectorielles et thématiques à implémenter par le budget de l'Etat. Elle s'inscrit dans la continuité du document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE 2009-2019). Elle hérite par conséquent du passif et de l'actif du DSCE. Bien qu'elle présente des espoirs voire des impératifs, elle induit aussi plusieurs contraintes qui rendent tout observateur et analyste septique quant à sa capacité à conduire le Cameroun vers l'émergence à l'horizon 2035.

Objectif visé

Examiner la SND30 avec un regard sur les questions de gouvernance Trois documents de référence : le DSCE, le document Cameroun vision 2035¹ et la SND30 (documents distribués lors de la présentation officielle de la stratégie par le MINEPAT le lundi 23 novembre 2020). Notre attention s'est portée essentiellement sur les questions de gouvernance. Il s'est agi de sélectionner, dans ces documents de référence, les informations relatives à la gouvernance notamment « *le défi de la Gouvernance* », P.14-15 de la vision, « *le rôle économique de l'Etat* » et « **la stratégie de partenariat** » P.60 de la vision, « *les menaces, risques et hypothèses* », P. 75-83 de la vision, « *la gouvernance, décentralisation et gestion stratégique de l'Etat* », P. 91-107 de la SND30.

Les développements qui suivent révèlent les espoirs et les craintes de la gouvernance.

Espoirs de la stratégie de gouvernance

L'espoir, défini comme le fait d'attendre un événement avec confiance se traduit dans la présente analyse comme les leviers qui contribuent à l'avènement des résultats anticipés dans la SND30. Au moins trois raisons entretiennent cet espoir : l'état des lieux fait sans complaisance, la densification de la stratégie et le contenu clair des politiques publiques.

Etat des lieux sans complaisance

La SND30 rappelle pour chaque politique l'évaluation du DSCE et les perspectives du SND30. Deux exemples d'évaluation sans complaisance ont retenu notre attention.

Premièrement, il est rappelé que le Cameroun n'occupe pas une place enviable dans les principaux classements crédibles : *36^e sur 54 pays pour l'indice Mo Ibrahim en 2018; 167^e sur 190 pour le Doing Business en 2019 : l'indice de Country Policy and Institutional Assessment (CPIA) a oscillé autour de 3,2 sur la période 2010-2018 (SND30, P.91).*

Deuxièmement, la politique d'aménagement du territoire n'a pas été prise en compte dans le DSCE. L'on a assisté à la mise en œuvre des projets pas toujours cohérents¹ (SND30, P. 105).

¹ Ce constat (SND30 à la page 105) révèle des conséquences notamment l'urbanisation rapide et mal maîtrisée, un accès difficile aux zones de production et d'activités, une dégradation des ressources naturelles du fait de l'exploitation irrationnelle, le manque d'installation d'assainissement.

Densification de la stratégie de la gouvernance

La stratégie gouvernance contient 6 politiques publiques et 25 actions stratégiques. Comparativement au DSCE, elle a été densifiée. L'objectif de cette densification est de tenir compte de nouveaux défis comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 1 : Comparaison des politiques publiques de la gouvernance entre le DSCE et la SND30²

Politique publique	DSCE	SND30	Observations
	Gouvernance politique		
Décentralisation	Transférer les compétences et ressources aux communes Créer les Régions	Accélérer le processus de décentralisation et transférer effectivement les compétences et ressources aux CTD	Pour la SND30 un accent particulier sera mis sur l'autonomisation des CTD et le statut spécial des deux régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest Il est alors prévu dans la décade 2020-2030 que la décentralisation prenne une accélération particulière.
	Participation des citoyens aux différentes consultations électorales	Participation des citoyens au développement local et aux politiques publiques à l'aide d'une digitalisation accrue de la participation de la population dans le cadre de « l'open government » (SND, P. 92)	Il y a une évolution des priorités avec la même politique publique. Pour les 10 ans à venir le développement local prend le pas sur les consultations électorales
	Amélioration de l'information du citoyen	Amélioration de la communication institutionnelle	Il y a une évolution dans les priorités (de l'information du citoyen via les sites web à la communication institutionnelle plus large)
		Mettre en place le statut spécial du Nord-Ouest et du Sud-Ouest et renforcer l'autonomisation effective des autres régions et communes	
		Procéder à la réforme du FEICOM suivant les orientations retenues dans	

² La SND30 détaille les différentes politiques publiques.

Politique publique	DSCE	SND30	Observations
		l'accélération de l'autonomisation des CTD.	
		Encadrement du processus de la mise en place d'une administration publique locale	
		Accentuer l'intercommunalité	
		Procéder à la restructuration des structures en charge du suivi de la décentralisation	
Gouvernance administrative			
Poursuivre la modernisation de l'administration publique	Maitrise des effectifs et de la masse salariale de la fonction publique	Modernisation de l'administration publique	Dans la SND30 cette politique publique est intitulée : amélioration du service public de l'Etat
	Déconcentration de la gestion des ressources humaines à travers le SIGIPES	Optimisation du fonctionnement de l'administration	
	Cartographie des postes	Amélioration de la gestion des ressources humaines de l'Etat	
	Lutte contre la corruption	Renforcement de la lutte contre la corruption, des détournements des biens et des conflits d'intérêts	
	Finalisation du plan national de formation des agents de l'Etat		Ces deux projets n'apparaissent plus dans le SND30, aucune indication de son évaluation n'y est mentionnée. Ces projets ont englouti plusieurs ressources, il convient de dire quel est le sort qui leur a été réservé ce d'autant que les bénéficiaires attendent leur réalisation.
	Toilettage des procédures de gestion administrative et la promotion de la bonne gouvernance à travers par le déploiement du SIGIPES		
	Gouvernance économique et financière		

Politique publique	DSCE	SND30	Observations
Pilotage de la performance	Introduction de la budgétisation par programme	Modernisation de la gestion des finances publiques	Il s'agit ici d'une activité permanente
	Mise en place d'un cadre juridique et institutionnel visant à améliorer la qualité de la dépense		
Gestion de la dette	Création en 2011 du comité national de la dette publique (CNDP) dont l'avis est requis sur toute question relative à l'endettement public et à l'octroi des garanties	Amélioration de la gestion de la dette	
Climat des affaires	Amélioration du climat des affaires	Amélioration du climat des affaires	
Gestion des établissements et entreprises publics		Rationalisation de la gestion des établissements et entreprises publics	
Coopération et du partenariat au développement		Renforcement de la coopération et du partenariat au développement	
Contribution de la diaspora		Contribution de la diaspora au développement	
Gestion de l'espace économique national		Régulation et surveillance de l'espace économique national	
Aménagement du territoire			
Politique d'aménagement du territoire	Pas pris en compte comme politique publique : un amas de projets pas toujours cohérent ³ (SND30, P. 105)	Trois dispositifs : loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire, schéma national d'aménagement et de développement durable du territoire et	

³ Ce constat (SND30 à la page 105) révèle des conséquences notamment l'urbanisation rapide et mal maîtrisée, un accès difficile aux zones de production et d'activités, une dégradation des ressources naturelles du fait de l'exploitation irrationnelle, le manque d'installation d'assainissement.

Politique publique	DSCE	SND30	Observations
		plan de zonage du territoire nation. Le Gouvernement de concert avec les CTD prendra des mesures pour assurer l'équité spatiale et les équilibres régionaux et locaux.	
	Promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté		
Bilinguisme, multiculturalisme et citoyenneté		Promotion du bilinguisme	
		Promotion du multiculturalisme et le développement d'une identité culturelle synthétique	
		Réappropriation de la citoyenneté et du patriotisme	
		Raffermissement du lien social et de l'autorité de l'Etat	

Source : Données agrégées du DSCE et de la SND30 par nos soins.

En vert : les innovations de la SND30.

En rouge : les réformes qui n'existent plus dans la SND et qui ne sont pas réalisées.

Sans couleur : les politiques publiques qui existaient dans le DSCE et qui sont reconduites dans la SND30.

Précision sémantique : dans les colonnes, pour une meilleure harmonisation, nous avons pris le DSCE comme référence et avons rangé dans chaque rubrique les politiques publiques correspondantes de la SND30. Trois commentaires se dégagent de l'analyse du tableau 1 ci-dessus qui compare le DSCE à la SND30.

1. Les politiques publiques densifiées

Des 6 politiques publiques retenues : décentralisation, renforcement de l'Etat de droit, sécurité des biens et des personnes, amélioration du service public de l'Etat, gouvernance économique et financière, aménagement du territoire, promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté

Deux nouvelles : aménagement du territoire et du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté.

Les quatre autres se trouvent enrichies de nouvelles actions stratégiques.

Au total, au moins 15 nouvelles actions stratégiques sont identifiées

2. La prise en compte des problématiques nouvelles

prévention et gestion des crises, amélioration de la gestion de la dette, rationalisation de la gestion des établissements et entreprises publiques, contribution de la diaspora, régulation et surveillance de l'espace économique national, promotion du bilinguisme

3. Le sort réservé aux réformes

engagées qui n'ont pas été réalisées et qui n'apparaissent pas dans le SND30 notamment les réformes de la gouvernance administrative.

Concernant les réformes non engagées, cinq (05) sont concernées pour la gouvernance administrative : le projet d'introduction des normes de rendement dans l'administration publique camerounaise (PINORAC), le programme d'appui à l'amélioration de la qualité de service rendu aux usagers (PAAQSU), le système de gestion des ressources humaines de l'Etat (le SIGIPES II), l'outil de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences des personnels de l'Etat (GPEEC) et la cartographie des postes de travail dans l'administration publique camerounaise. Ces outils censés être déployés au profit de tous les ministères devraient contribuer à améliorer le pilotage de la performance. Espérons qu'ils seront contenus dans les stratégies de niveau inférieur comme ce fut le cas pour le DSCE. Ils ont été pris dans le compte des stratégies à périmètre ministériel et dans le budget programme ministère de la Fonction Publique et de la Réforme administrative.

La question qu'on pourrait alors se poser est de savoir comment et à quel moment les dirigeants seront redevables et responsables des réformes qu'ils sont censés mener à terme ? Pour les réformes ci-dessus, des ressources financières, matérielles et humaines ont été déployées quid de leur utilisation et des résultats prévus ? La question qui en découle est de savoir comment garantir le succès des réformes nouvellement engagées si ce sont les mêmes dirigeants qui se voient confier ces nouvelles responsabilités ? Ce dernier commentaire inquiète quant au dispositif de pilotage, d'évaluation et de sanction de la SND30 que nous évoquerons dans une analyse ultérieure. Au moins à ce stade, on devrait se satisfaire de la clarté des politiques publiques contenues dans la SND30.

Contenu clair des politiques publiques retenues

En comparaison avec le DSCE la SND30 se décline en politiques publiques et objectifs stratégiques qui permettent d'avoir une bonne lisibilité sur la théorie du changement retenue. Ce qui facilite sa compréhension et son évaluation. La stratégie gouvernance prévoit distinctivement 06 politiques publiques : la décentralisation et le développement local, le renforcement de l'Etat de droit et la sécurité des biens et des personnes, l'amélioration du service public de l'Etat, la gouvernance économique et financière, l'aménagement du territoire, la promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et de la citoyenneté.

A ce stade, les orientations sont claires. Pour chaque politique publique il est rappelé l'évaluation du DSCE, les objectifs dans le SND30 et les différentes déclinaisons. Les stratégies sectorielles, les stratégies à périmètre ministériel et les budgets programme devraient permettre d'avoir une visibilité plus opérationnelle. L'un de défis est de savoir comment rattraper les retards accusés dans la mise en œuvre du DSCE ? Quelles sont les leçons tirées des retards et comment les éviter ? Quels outils spécifiques pour rattraper ce retard ? Quels sont les outils retenus pour l'accélération ?

Toutes ces observations invitent à disposer des stratèges qui seront garants de sa réussite. Il convient également de responsabiliser les gestionnaires de programmes (leurs noms apparaissent dans le budget voté à l'Assemblée nationale. Ils doivent rendre compte à titre individuel des résultats produits). Ces suggestions cachent à peine les grosses craintes nourries par la SND30

Crainces de la SND30

Les craintes entendues comme des appréhensions inquiétantes concernent les caractéristiques du dispositif de gouvernance du Cameroun au moment du démarrage de la stratégie (document vision 2035, P.14-15). Elles révèlent des défaillances du secteur privé, celles du secteur public et les points de vigilance issues de notre observation.

Défaillances du secteur public

Les défaillances de l'administration publique sont inhérentes aussi bien à son mode de construction (basé sur un modèle bureaucratique wébérien) qu'à ses mécanismes d'auto régulation (difficile adaptation et pro action). Aussi, les principales faiblesses identifiées sont (P.14 de la vision).

Défaillances du secteur public

- *la faible capacité de réaction et d'anticipation et un dispositif de suivi évaluation inadéquat qui constitue des freins aux exigences face à un environnement perpétuellement mouvant et turbulent.
- *le mode de recrutement et de nomination inefficace et en déphasage avec les exigences en matière d'adéquation profil/emploi.
- *les inégalités entre les différents groupes sociaux dans la contribution aux activités de l'Etat
- *un rapport de prédation et de négligence des agents public vis-à-vis des biens publics.
- *la corruption, le détournement des biens publics et les conflits d'intérêt.
- *la confusion des rôles, l'inertie, la lourdeur des procédures, la profusion et le cloisonnement des institutions.

Ces faiblesses sont couplées à celles du secteur privé.

Faiblesses du secteur privé

Si secteur public présente plusieurs défis, les défaillances du secteur privé ne sont pas moins préoccupantes. En effet, dans la SND30 révèle les faiblesses suivantes (P.15 de la vision) :

Faiblesses du privé

- *les mauvais choix des investissements ;
- *la gestion de l'héritage dans les entreprises familiales ;
- *la défaillance vis-à-vis des projets confiés par l'Etat ;
- *une faible transparence dans la publication des états financiers ;
- *les logiques ethniques et affinitaires dans les recrutements et les nominations ;
- *l'incapacité de s'associer pour réaliser les ouvrages de grande envergure.

Ce contexte déteint sur l'image du Cameroun alors considéré comme un risque d'investissement élevé (voir les classements internationaux, l'absence des cadres incitatifs et les insuffisances technologiques).

Fort de ce qui précède on pourrait ajouter : les informations volontairement ou non tronquées dans les évaluations des politiques publiques. En effet, plusieurs statistiques affichées s'avèrent discutables au regard de la méthodologie utilisée par certaines administrations pour les générer (l'expérience de l'évaluation des budgets programmes dans les ministères et les entités publiques en est l'illustration).

Points de vigilance

Six (06) points de vigilance nous semblent nécessaires à partager. Il s'agit de la place des ressources humaines, la question des inégalités, la préoccupation de la configuration structurelle et de la question du temps dans la mise en place des instances institutionnelles ; et l'inquiétude quant au dispositif de suivi-évaluation.

La question des ressources humaines : le parent pauvre de la SND30

Le point 600 de la stratégie SND30 (P.136) révèle les outils de mise en œuvre de la stratégie dont entre autres les schémas d'aménagement du territoire ; les stratégies sectorielles et thématiques ; les plans intersectoriels ; les plans d'aménagement ; les plans régionaux et communaux de développement ; les projets structurants ; les instruments de cadrage à moyen terme (CBMT, CDMT) ; les programmes budgétaires au niveau national et au niveau local ; les programmes de coopération ; les sous-programmes des établissements publics ; les dispositifs de contrôle de gestion. **Quid des ressources humaines qui doivent accompagner la stratégie ?** Quelles sont les compétences qui accompagnent cette stratégie ? Comment les mobiliser et les organiser ? La préoccupation de la configuration structurelle est alors inévitable.

Inadéquation de la structure du Gouvernement aux exigences de la SND30

La présente stratégie semble se déployer à réalité constante. Tout laisse croire qu'il n'y aura pas de modification de la structure gouvernementale. Ce qui est invraisemblable. Si cette option est retenue, Il est fort probable qu'il y ait des blocages fonctionnels. Comment imaginer que la décentralisation accélérée avec la mise en place des régions n'occasionne pas une reconfiguration du gouvernement ? La décentralisation n'est-elle pas une modification de la forme de l'Etat ? Ces questions (sans doute d'ordre politique mais indispensables) ne sont pas clairement adressées dans la SND30 et justifie que la gestion du temps soit considérée comme un point de vigilance.

La gestion du temps dans la mise en œuvre de la stratégie

Une question pertinente : quand est-ce que les outils institutionnels nécessaires à la mise en œuvre de la SND30 seront-ils disponibles ? Il s'agit principalement de :

- la loi portant cadre général de la planification (SND, P.136) qui présentera l'articulation des différents outils de planification ;
- le Conseil National de Planification et d'Aménagement du Territoire ;
- le Comité National de suivi évaluation de la mise en œuvre de la stratégie ;
- le plan de communication.

La stratégie prévoit « *des études de faisabilité des plans, programmes, projets phares ainsi que les réformes pré-identifiées. Ces exercices exigeront des efforts de budgétisation conséquente au cours des trois premières années de mise en œuvre de la stratégie* ». Nous serons rendus en 2023. Il restera 7 ans pour réaliser avec efficacité tous ces projets, ce qui demande de se pencher véritablement sur la gestion du temps et la mobilisation des RH capables de tenir ce pari.

À titre illustratif, pour la réforme des entités publiques il a fallu attendre 3 ans (2017-2020) pour que tout le dispositif institutionnel se mette en place. Nous observons avec regret qu'à l'aube de 2021, les dispositions de cette réforme ne sont pas toutes respectées (mandats des DG, PCA et administrateurs, formalisation des actes de désignation, fonctions et outils de gestion exigés). Pour voir comment ce problème a été adressé, il convient de visiter le dispositif de suivi-évaluation de la SND30.

Dispositif inadéquat du suivi-évaluation de la SND30

Il apparaît une grosse préoccupation quant au dispositif de suivi-évaluation. Il est prévu la création d'un Conseil National de Planification et d'Aménagement du Territoire placé sous la présidence du Premier Ministre et qui regroupe l'ensemble des membres du gouvernement, les membres du secteur privé et de la société civile. Ce conseil a une architecture lourde de nature administrative et peu technique. Son démembrement technique est composé de tous les secrétaires généraux des ministères et de tous les acteurs en charge de la planification dans les ministères. Dans cette configuration, il est inadéquat car trop lourd (plus de 100 membres) et nécessairement inefficace car composé des acteurs impliqués dans l'exécution des projets à évaluer. Cette question sera traitée dans une réflexion ultérieure. Elle est préoccupante au regard de l'ultra dominance d'un seul parti politique fragilisant de fait l'équilibre des pouvoirs.

La fragilité de la mise en œuvre de la SND30

L'une des craintes est portée par les élections régionales du 06 décembre 2020 qui va entériner l'omniprésence des responsables du parti au pouvoir (pour la plupart des anciens hauts fonctionnaires), après la grande victoire observée lors des législatives et des municipales. Dans ces conditions, il faut craindre que le dispositif de gouvernance en place en lien avec l'équilibre des pouvoirs (exécutif, législatif et judiciaire) soit peu opérationnel (car monocolore composée de copains et de coquins) et donc conduise à la fragilité de l'exécution de la stratégie. Un dispositif par essence complémentaire voire contraint aurait été plus adéquat. Dans ce contexte, on pourrait assister à une recrudescence de la corruption au nom de la dissimulation et de la solidarité politique au détriment de l'intérêt général. En effet, l'intérêt général n'est pas un slogan. Pour l'obtenir il faudrait garantir le plein exercice, libre et efficace de chacune des composantes du dispositif de gouvernance. Le pouvoir doit arrêter le pouvoir. De ce point de vue, il faudra attendre de la société civile qu'elle serve de véritable arbitre et de censeur.

Risque d'ingérence

La fragilité du dispositif de gouvernance pourrait contribuer à rallonger notre bail au FMI et favoriser ainsi l'ingérence des institutions étrangères dans les choix des investissements et les priorités. Dans certains cas pour des domaines économiques et politiques au cœur de la SND30, on pourrait assister à la tentative d'influence des pays étrangers. Ainsi, après l'extraversion de notre économie que l'on tente de combattre, l'extraversion du pilotage de la stratégie dans ses domaines les plus sensibles est une forte probabilité, faute d'avoir un dispositif de gouvernance efficace.

Risques identifiés dans le document vision

Il peut s'agir ici des situations incertaines, des dangers plus ou moins prévisibles, les paris risqués ou d'autres hypothèques. Il convient d'observer que si deux des quatre points évoqués relèvent de la des événements difficilement prévisibles, *les dangers plus ou moins prévisibles et les paris risqués*

dépendent davantage de la qualité des hommes qui ont la charge de réaliser les politiques publiques retenues. Le pari sur la qualité des hommes représente à notre sens un enjeu critique pour le succès de la SND30.

Le document vision 2035 présente les risques en trois catégories : les risques institutionnels, sociologiques et sociaux, les risques au plan économique et international.

Au plan institutionnel, sociologique et social

Les risques institutionnels concernent la question de la transition politique, la gestion du double héritage colonial anglophone et francophone, l'indépendance du pouvoir judiciaire, la justice sociale, et la participation de tous aux affaires de la cité. Il convient de rompre avec le fonctionnement dual qui a d'une part une petite poignée scolarisée au cœur de toutes les décisions et une majorité peu scolarisée exclue des centres de décisions et de débats sur les thèmes majeurs. Ce contexte justifie en partie des élections à caractère tribal, l'électeur ayant peu d'espace et de capacité de choix ou d'expression.

En ce qui concerne les risques sociologiques l'on relève 03 points :

- La fragmentation sociologique : repli identitaire, accentuation des réseaux d'allégeance engendrant le tribalisme, le népotisme, le clientélisme ; la logique familiale contre la logique d'efficacité économique ;
- l'esprit d'initiative contre la copropriété (les sociétés anonymes masquent souvent les entreprises familiales qui fonctionnent comme des établissements), en l'absence de véritables entreprises d'association, les épargnes des acteurs économiques sont dirigés vers des microprojets individuels ou familiaux qui contribuent à gonfler le secteur informel. Il faut ajouter à cette faiblesse d'association, une méconnaissance et une absence d'une législation favorable à la copropriété ;
- les flux migratoires (diasporas version fuite des cerveaux).

Les risques sociaux sont consubstantiels au modèle capitaliste qui transparaît dans l'idéologie économique retenue dans la stratégie de développement. Il s'agit de :

- le développement des bidonvilles ;
- l'accroissement des marginaux ;
- l'immigration économique ;
- la surexploitation des ressources naturelles et les coûts environnementaux

Au plan économique

Deux défis sont relevés ici : la problématique de la monnaie (elle est également un enjeu depuis des années)⁴, les changements climatiques et autres menaces environnementales (gestion des déchets, catastrophes, déforestation, marée noire, dégradation des ressources en eau, dégradation des sols entre autres).

⁴ Il avait été envisagé la création de trois institutions financières en Afrique (la banque centrale africaine (BCA) à installer au Nigéria, la banque africaine d'investissement (BAI) en Lybie et le Fonds monétaire africain (FMA) au Cameroun)

Au plan international

Au plan international, trois hypothèses essentielles toutes relevant des conséquences de la mondialisation :

- évolutions, erratiques, complexes et rapides de l'environnement perturbent les prévisions et ont un effet néfaste sur les résultats économiques ;
- la prépondérance des firmes internationales dans tous les domaines et leur attractivité par rapport aux industries nationales ;
- les influences culturelles négatives (la gestion de la diversité culturelle est donc un enjeu important) ;
- l'influence des acteurs transnationaux (banque mondiale, FMI, ONU, FIFA, OHADA etc.) dans les orientations stratégiques nationales.

Au regard de ce qui précède, il apparaît nécessaire d'observer une véritable rupture au moins à 04 niveaux.

Ruptures à observer

*Réformer l'outil « équilibre régional » dans la responsabilisation des acteurs dont l'impact économique ne semble pas en adéquation avec les résultats attendus. Nous proposons de ne pas en tenir compte pour les postes stratégiques comme les responsables de programmes techniques qui doivent être désignés par appel à candidatures ouvertes ou par débauchage grâce aux chasseurs de tête;

*pour les procédures de passation des marchés publics il est urgent de stopper la corruption en digitalisant les procédures et dans certains cas privilégier la signature des conventions en partenariat public/ privé. Plus que par le passé, le travail doit se faire avec la collaboration des corporations (GICAM, ECAM, MECAM...) afin d'assurer un marché aux entreprises formelles établies. Dans ce contexte, la commande publique pourrait représenter un levier du développement du secteur privé. Cette question doit prendre une dimension plus stratégique qu'opérationnelle, il s'agit de disposer de champions camerounais dans tous les secteurs économiques. Les administrations ne doivent plus se contenter seulement de la mention « moins disant » qui a présenté ses limites. Le ministère des Finances et celui des marchés publics sont capables de disposer d'un fichier complet d'entreprises crédibles dans tous les secteurs d'activité ;

*La question des grandes industries familiales doit être courageusement adressée, notamment la question de l'héritage après le décès du promoteur ;

*La réforme des finances publiques et du secteur des entités publiques doit être adressée avec la plus grande discipline et fermeté (la question de la performance des entités publiques cible les dispositifs de gouvernance en vigueur).

Que dire en guise de conclusion? Nous avons fait une analyse du document, il faut à présent contribuer et suivre sa mise en œuvre. Son succès requiert un leadership fort, efficace, particulièrement participatif et inclusif. Il exige une relation leader- follower efficace. La solution repose donc sur la qualité des hommes et la qualité des dispositifs de gouvernance retenue.

Ne soyons pas dupes, le contexte politique et le dispositif de gouvernance actuel est quelque peu inquiétant. Il y a omniprésence des acteurs du même parti politique dans tous les appareils de l'Etat, ce qui ne garantit pas a priori un équilibre de pouvoirs au nom de la solidarité et des affinités cognitives. Dans ce contexte, le rôle de la société civile devient prépondérant. Le risque d'ingérence des institutions internationales et dans une certaine mesure des pays étrangers est réel et pourrait consacrer l'extraversion du pilotage de la SND30!