



**NOTE CONCEPTUELLE**  
**des entités**  
**publiques**

Projet de note de conjoncture pour les entreprises et les établissements publics du secteur de la gouvernance

**Mars 2024**

# Projet de note de conjoncture pour les entreprises et les établissements publics du secteur de la gouvernance

## Table des matières

<b>1.</b>	<b>CONTEXTE</b> .....	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>CONCEPT</b> .....	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>FINALITE DE LA NOTE DE CONJONCTURE</b> .....	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>POSITIONNEMENT DU PROJET</b> .....	<b>6</b>
	4.1 Exigences légales.....	6
	4.2 Les missions régaliennes.....	7
	4.3 La Stratégie Nationale de Développement 2020-2030.....	8
<b>5.</b>	<b>INTERET DU PROJET</b> .....	<b>9</b>
<b>6.</b>	<b>METHODOLOGIE</b> .....	<b>9</b>
	<b>6.1 La diversification des canaux de communication</b> .....	<b>10</b>
	Le déploiement sur le site internet .....	10
	Le management des politiques publiques.....	12
	<b>6.2 La communication autour de la mise en œuvre des actions prévues dans la</b> <b>Stratégie Nationale de Développement 2030</b> .....	<b>13</b>
<b>7.</b>	<b>LES ENTITES CONCERNEES</b> .....	<b>14</b>
<b>8.</b>	<b>BENEFICIAIRES</b> .....	<b>14</b>
<b>9.</b>	<b>MODE DE PARUTION</b> .....	<b>14</b>
<b>10.</b>	<b>STRUCTURE DE LA NOTE DE CONJONCTURE</b> .....	<b>14</b>

## 1. CONTEXTE

Une stratégie pour le développement du Cameroun a été mise en place depuis une décennie et vise à conduire le pays vers l'émergence d'ici 2035. La SND30 est alors ce cadre de référence qui permettra d'améliorer et d'implémenter des politiques publiques avec plus de rigueur. Aussi, cette stratégie vise à transformer structurellement le pays pour le classer parmi les "nouveaux pays industrialisés". Pour parvenir à cette fin, certes les ministères sont interpellés mais les entités publiques aussi. Il est alors nécessaire de faire un bilan et un diagnostic de la cohérence de la participation active des entreprises et établissements publics camerounais à la mise en œuvre des actions de la SND30. C'est dans cette optique que le Cabinet *OBIV Solutions* a décidé de produire des notes mensuelles afin d'analyser et évaluer le niveau d'implémentation de ces actions à travers les différents dispositifs et moyens de communication mis en place par les entreprises et établissements publics. Ces notes seront mises à disposition des gestionnaires d'administrations publiques, de la société camerounaise et des partenaires du Cameroun. Après les 20 notes de conjoncture des ministères du secteur de la gouvernance, c'est le tour des entités publiques de ce secteur, entités placées sous la tutelle technique des ministères ayant fait l'objet d'analyse en 2022 et 2023 avec un ranking rendu public en février 2024.

## 2. CONCEPT

Selon le dictionnaire Larousse illustré, la conjoncture est définie comme une « situation économique, sociale, politique et démographique à un moment donné, résultant d'un ensemble de facteurs définis ». Dans le lexique d'économie<sup>1</sup>, la conjoncture est définie comme les éléments constitutifs de la situation économique d'un secteur, d'une branche, d'une région ou d'un pays à un moment donné. Etymologiquement, c'est l'ensemble des éléments liés (junctura) entre eux (cum=avec) dont dépend la situation d'une unité donnée à un moment précis.

---

<sup>1</sup> Silem et Albertini (1999)

Ces définitions mettent en exergue le terme « situation ». Dans cette perspective, la conjoncture désigne ce qui est changeant ou susceptible de se modifier à court et très court terme, pour un espace géographique concerné. La conjoncture regarde donc à la fois le passé immédiat et le futur proche. De la conjoncture des éléments présents, on essaie de tirer une information qui permettra d'extrapoler le futur. La conjoncture peut s'appliquer à des domaines autres que celui de l'économie : conjoncture sociale, politique, culturelle, militaire, etc.

Le lexique d'économie définit par ailleurs la conjoncture comme une technique d'étude d'une situation, de son évolution à court terme en vue de la prévision de politique économique. Au sens strict, la conjoncture est alors la prévision à très court terme i.e. pour une période allant jusqu'à trois à six mois. L'exemple est donné par les enquêtes conjoncturelles de l'Institut National des Statistiques (INS) du Cameroun. Au sens large, l'analyse et la prévision dite à court terme vont de 6 à 18 mois, voire 2 ans.

Dans le contexte de l'analyse de conjoncture en management, il s'agit d'évaluer les pratiques d'une institution en relation avec ses missions, en tenant compte de la situation de crise. Cette situation de crise remet souvent en question les pratiques habituelles et nécessite un engagement plus actif des organisations chargées des politiques publiques. Le ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) a publié un rapport sur la crise ukrainienne et l'économie camerounaise, mettant en garde contre les chocs que le Cameroun subira et la crise économique alimentée par l'inflation (prévue à 25% en 2022). Le rapport suggère de maîtriser les mesures de politique économique contracycliques mises en œuvre en 2020/2021, telles que prévues dans la SND30 et le plan de relance COVID, et de soutenir le Programme économique et financier signé avec le FMI en 2021. Ce dernier programme s'articule autour de cinq axes principaux :

- L'atténuation des conséquences de la COVID-19 ;
- Le renforcement de la bonne gouvernance et de la transparence, ainsi que du cadre de lutte contre la corruption ;
- L'accélération des réformes budgétaires structurelles ;

- La gestion de la dette ;
- La mise en œuvre des réformes structurelles.

A l'instar du rapport du MINEPAT ci-dessus évoqué, « la note de conjoncture des agences » qui concerne les établissements et entreprises publiques du secteur de la gouvernance, est un outil qui s'inscrit dans la logique du renforcement de la bonne gouvernance et de la transparence. Elle permet d'évaluer les pratiques d'une institution en rapport avec ses missions, en prenant en compte la situation de crise qui remet souvent en cause les pratiques routinières et nécessite un engagement plus actif des organisations en charge des politiques publiques.

### 3. FINALITE DE LA NOTE DE CONJONCTURE

La note de conjoncture a pour objectif de renforcer la bonne gouvernance et la transparence en évaluant les pratiques organisationnelles d'une institution. Elle se base sur les référentiels encadrant son activité, tels que l'encadrement juridique, les missions et la responsabilité dans la SND30. Les diagnostics qui structurent la note de conjoncture sont justifiés par plusieurs raisons :

- **Un acte de maîtrise :** le diagnostic permet de prendre conscience des informations biaisées au sein de l'institution et de la nécessité de les corriger. Cela peut être dû à un excès d'optimisme ou de pessimisme de la part des dirigeants, à une sensibilité aux derniers événements ou à des règles et structures administratives altérant la qualité des informations.
- **Un acte de contrôle :** analyser le futur revient à prévoir le présent. Au niveau de l'administration, les procédures sont connues, mais l'établissement du compte de résultat peut prendre plusieurs mois. Il est donc nécessaire de s'assurer de l'application effective des procédures par les usagers. La préoccupation conjoncturelle consiste à prendre en compte l'information disponible et à repenser certains aspects de l'institution, tels que les manuels de procédure et les conditions du personnel, afin de rendre le personnel plus sensible à la célérité nécessaire à l'analyse et à l'action.

- **Un moyen de croissance** : le long terme se construit dans le court terme. Il s'agit de retenir les éléments les plus significatifs dans la pratique et d'en figurer les évolutions possibles.

L'analyse de la conjoncture est indispensable et constitue avant tout un état d'esprit orienté vers l'analyse et la prise en compte réussie des signaux, tels que les situations de crise autour d'une administration, afin de se préparer à l'action.

#### 4. POSITIONNEMENT DU PROJET

Les analyses de la conjoncture se concentreront sur le management des politiques publiques, en se basant sur les indicateurs juridiques, organiques (missions) et stratégiques des administrations et établissements publics. L'objectif est d'examiner de près les activités et les services des entités pour déterminer si elles remplissent leurs responsabilités. Trois points de référence sont pris en compte lors de cet exercice : **les exigences légales, les missions régaliennes et les activités prévues dans la SND30 et la Stratégie sectorielle de gouvernance.**

##### 4.1 Exigences légales

- ✓ La loi N° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun : l'article 50 relève que *« l'ensemble des informations et documents relatifs aux finances publiques, tel qu'il découle de la présente loi, sont publiés par les institutions compétentes sur leur site internet dès qu'ils sont disponibles »*.
- ✓ Le code de bonne gouvernance dans son article 42, exige que la juridiction des comptes rende public tous les rapports qu'elle transmet au Président de la République, au Parlement et au Gouvernement.
- ✓ Les textes organiques des entités publiques : il s'agit ici, des décrets portant création et organisation de chaque entité et des documents stratégiques (manuel de procédures, plan stratégique, budget programme).
- ✓ La Stratégie Nationale de Développement 2030 : cette stratégie, retrace les grands axes et actions stratégiques que doivent implémenter les administrations et agences camerounaises pour parvenir au développement. Cette stratégie est bâtie

autour six (06) principes de bonne gouvernance retenus par le Gouvernement (décentralisation et développement local, renforcement de l'État de droit et de la protection des droits humains, amélioration du service public d'État, gouvernance économique et financière, aménagement du territoire et Bilinguisme, multiculturalisme et citoyenneté).

## 4.2 Les missions régaliennes

- ✓ L'administration publique a pour mission de proposer des prestations et des services aux citoyens, dans le cadre de ses missions. Cela implique la mise en œuvre de politiques publiques, de services publics, et accessoirement de biens et services marchands. Pour assurer la qualité de ces prestations, plusieurs aspects doivent être pris en compte :
  - **Simplification des règles et des procédures :** L'administration doit s'efforcer de simplifier au maximum les règles et les procédures qui régissent la prestation de services, afin de faciliter l'accès des citoyens à ces services.
  - **Développement du souci de dispenser des services de qualité chez les employés :** Les fonctions publiques ont besoin d'effectifs motivés et efficaces pour assurer des prestations de service de qualité.
  - **Transposition des outils de qualité du secteur privé au secteur public :** Les démarches "Qualité" issues du secteur privé peuvent être transposées au secteur public, mais elles nécessitent une contextualisation fine en raison des spécificités de l'administration publique, telle que la logique politique qui l'anime.
  - **Diligence et transparence dans la prestation des services :** Les administrations doivent fournir une information claire sur la nature des services rendus et la manière dont ils sont exécutés.
  - **Prise en compte des attentes des publics :** Les administrations doivent être attentives aux attentes des citoyens et les intégrer dans la prestation de leurs services.



- **Accès aux documents administratifs et réutilisation des informations publiques :** Les documents administratifs sont considérés comme des informations publiques et doivent être accessibles aux citoyens, dans le respect des règles en vigueur.
- **Finalités liées à l'ordre et la régulation, la protection sociale et sanitaire, l'éducation et la culture, etc. :** Les services publics poursuivent des finalités qui contribuent à l'intérêt général et au bien-être des citoyens.

#### 4.4 La Stratégie Nationale de Développement 2020-2030

La Stratégie Nationale de Développement-Cameroun 2030 (SND30) est un cadre de référence pour le pays, visant à atteindre les objectifs de la Vision 2035, qui vise à faire du Cameroun "un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité". Cette stratégie s'appuie sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), dont elle prend le relais jusqu'en 2030. Egalement, elle se concentre des grands piliers tels que la transformation structurelle de l'économie nationale, le développement du capital humain et du bien-être, promotion de l'emploi et de l'insertion économique, la gouvernance, décentralisation et gestion stratégique de l'Etat. Il est essentiel de noter que la réalisation des objectifs fixés par cette stratégie dépend largement de la qualité des normes établies, des institutions mises en place et des individus responsables de sa mise en œuvre. Par conséquent, la gouvernance est perçue comme le fondement essentiel sur lequel repose la refonte structurelle de l'économie du Cameroun, ainsi que l'amélioration du développement humain et de la situation de l'emploi.

#### 4.5 La Stratégie sectorielle de gouvernance 2020-2030

La Stratégie Nationale de Gouvernance du Cameroun, puisant ses fondements dans la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030, ainsi que dans les orientations des institutions internationales du secteur, représente une feuille de route stratégique conçue pour concrétiser l'engagement du gouvernement à moderniser l'État et l'administration

publique. En s'inspirant d'une reconnaissance politique affirmée, cette stratégie vise à répondre à l'impératif de renforcer la gouvernance afin de soutenir efficacement la mise en œuvre des politiques publiques. Elle s'inscrit donc dans une vision globale visant à assurer le développement durable du Cameroun, en mettant en avant la nécessité d'une gouvernance robuste et efficiente. Pour ce faire, elle est construite autour de quatre (04) piliers fondamentaux : l'Etat de droit, la participation, la transparence et la redevabilité, la gouvernance économique et financière.

## 5. INTERET DU PROJET

- Favoriser de meilleures pratiques en management des politiques publiques, en mettant les entités publiques face à leurs responsabilités de reddition des comptes.
- Encourager la publication de données (PPA ; plans d'actions ; rapports d'activités ; etc) présentant les activités et justifiant la performance de l'entreprise ou de l'établissement.
- Fournir des outils de gestion adaptés à l'environnement camerounais, à partir des analyses conjoncturelles.
- Susciter l'amélioration des performances des entités publiques.

## 6. METHODOLOGIE

Les notes de conjoncture se rédigeront à partir d'informations diffusées par chaque entité publique à travers plusieurs canaux (outils officiels de communications digitale, site web, pages certifiées). Ce choix de collecte d'informations se base sur **la loi N° 2018/011 du 11 juillet 2018** portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des Finances Publiques au Cameroun sur la Transparence et le Code de transparence et de bonne gouvernance qui oblige les administrations à publier leurs rapports d'activités et à rendre compte de leurs performances.

Quatre variables avec des indicateurs précis sont retenues pour l'élaboration des notes de conjoncture. Celles-ci sont *la diversification des canaux de*

*communication, le déploiement sur le site web, le management des politiques publiques, la communication autour de la mise en œuvre de la SND30.*

## 6.1 La diversification des canaux de communication

Un canal de communication est un outil à travers lequel une organisation diffuse des messages. Ces canaux sont choisis en fonction des objectifs de l'organisation, des messages qu'elle veut véhiculer et de la cible. Il existe plusieurs canaux de communication, classés en deux grandes catégories : **les médias (radio, presse écrite, télévision)** et **les hors médias (site web, journal d'entreprise, réseaux sociaux, e-mailing)**. Les organisations les plus visibles sont celles qui combinent l'utilisation des deux catégories de canaux pour diffuser leurs messages.

Au regard de ce que les médias sont les outils classiques et communément utilisés, la présente évaluation focalise sur les hors médias numériques, lesquels englobent les communications émises par les administrations elles-mêmes, à travers des canaux accessibles sans contrainte de lieu, de temps et de support technologique. Les principaux canaux sélectionnés sont les suivants :

- Site web institutionnel fonctionnel ;
- Page Facebook officielle ;
- Compte LinkedIn professionnel ;
- Compte X (ancien Twitter) officiel ;
- Compte YouTube officiel ;
- D'autres canaux spéciaux déployés par les structures (journal d'entreprise, émission radio/podcast etc.).

### Le déploiement sur le site internet

Un site internet institutionnel est un outil digital qui permet à toute organisation / institution / administration de communiquer ses informations. L'évaluation d'un site web permet de juger de sa pertinence et de son efficacité. A l'ère de la digitalisation des procédés, il s'agit là d'un canal de communication primordial pour la visibilité de l'organisation. Dans le cadre des notes de conjoncture, le choix de cette variable

se justifie par l'exigence de *l'article 50 du code de transparence et de bonne gouvernance* : « *l'ensemble des informations et documents relatifs aux finances publiques, tel qu'il découle de la présente loi, sont publiés par les institutions compétentes sur leur site internet dès qu'ils sont disponibles* ».

Pour évaluer le déploiement des administrations sur cet outil, 13 critères ont été arrêtés et décrits dans les différentes notes de conjoncture mensuelle. Il est bon d'en faire un rappel. Le tableau ci-après présente les variables d'évaluation adaptée de celles de Rouleau et Turner (2003)<sup>2</sup> :

*Tableau 1: Liste des indicateurs retenus pour l'évaluation du site web*

N°	Indicateurs
1.	Disponibilité du site web
2.	Mise à jour du site
3.	Sécurité du site
4.	Arborescence du site
5.	Bilinguisme
6.	Rapport annuel de performance 2023 sur le site
7.	Rubrique « recours »
8.	Foire Aux Questions (FAQ)
9.	Messagerie instantanée
10.	Newsletter
11.	Informations utiles aux usagers
12.	Présence et description de procédures
13.	Digitalisation des procédures

<sup>2</sup> Une méthode pour l'évaluation de sites web, de Ginette ROULEAU et James M. TURNER, <https://www.erudit.org/fr/revues/documentation/2003-v49-n4-documentation01832/1030169ar/>

## Le management des politiques publiques

Les indicateurs ont été arrêtés sur la base de **trois (03) facteurs** : *les exigences managériales* qui instituent que l'atteinte des objectifs d'une organisation est fonction de l'alignement entre les actions qu'elle réalise et les missions telles que prévues dans son décret de création ; et *une exigence de la performance et les relations entre les structurelles sous tutelle et leurs tutelles techniques*.

Le code de transparence et de bonne gouvernance étaye ce choix d'analyse en son **article 29** ainsi qu'il suit : « La recherche de la performance, socle de la réforme des finances publiques initiée en 2007 est réaffirmée par le Code de transparence qui exige que les principales mesures de dépense et de recette soient explicitement décrites en précisant leur contribution aux objectifs de politique économique et leur cohérence avec chacune des grandes politiques publiques conduites par le Gouvernement".

Une comparaison entre les prévisions et les réalisations, tant financières que physiques des principaux programmes budgétaires représentatifs des politiques publiques est rendue publique chaque année ».

Les indicateurs retenus dans cette rubrique sont :

- ❖ **La déclinaison des missions de l'entité en activités réalisées**
- ❖ **La déclinaison des missions de l'entité en services rendus aux usagers.**
- ❖ **La présence des services pour les usagers et leur digitalisation :** accessibilité du service public à distance. Ici, la digitalisation des services est capitale pour apprécier la capacité de l'administration à capitaliser les avantages d'efficacité et d'efficacité qu'offre le digital.
- ❖ **L'alignement entre les actions réalisées par la structure sous tutelle et les objectifs et les actions stratégiques du département ministériel, tutelle technique de celle-ci.**

## 6.2 La communication autour de la mise en œuvre des actions prévues dans les Stratégie Nationale de Développement 2030 et Stratégie Sectorielle de Gouvernance 2030

Six (06) axes de bonne gouvernance sont décrits dans la SND 30, et chaque principe porte des actions à réaliser avec des échéances précises et qui interpellent les entreprises et établissements du secteur de la gouvernance :

- *Décentralisation et développement local ;*
- *Renforcement de l'État de droit et de la protection des droits humains ;*
- *Amélioration du service public d'État ;*
- *Gouvernance économique et financière ;*
- *Aménagement du territoire ;*
- *Bilinguisme, multiculturalisme et citoyenneté.*

Quatre (04) axes de bonne gouvernance sont décrits dans la Stratégie Sectorielle de Gouvernance 30, interpellant aussi les entités publiques :

- *Etat de droit avec comme composante le cadre institutionnel et juridique, le système judiciaire, le système électoral, les droits de l'Homme, le maintien de l'ordre et de la sécurité ;*
- *Participation qui a pour seules composantes la démocratie participative et la gouvernance locale ;*
- *Transparence et redevabilité avec la performance et la qualité du service public, la lutte contre la corruption et les détournements de deniers publics comme composante ;*
- *Gouvernance économique et financière.*

Ces axes ayant un fort volet social, économique, politique et même culturel, les établissements et entreprises publics ont le devoir de rendre compte de leur mise en œuvre permettant ainsi d'évaluer leur degré d'implémentation. Cette variable vise l'évaluation du niveau de communication autour de la mise en œuvre des actions attribuées dans la SND30 et dans la Stratégie Sectorielle de Gouvernance. Cette évaluation se fera à deux niveaux : état

des lieux via l'analyse des pages officielles et médias sociaux ainsi que des entretiens avec les responsables des structures évaluées.

## 7. LES ENTITES CONCERNEES

Les notes de conjoncture concernent toutes les entreprises et établissements publics du secteur de la gouvernance du Cameroun. Autrement dit, il s'agit de toutes les entités publiques ayant pour tutelle technique un des ministères du secteur de la gouvernance identifié dans la SND30.

## 8. BENEFICIAIRES

Les gestionnaires d'administrations et d'entités publiques et privées, les décideurs publics et politiques, les citoyens et les partenaires du Cameroun.

## 9. MODE DE PARUTION

Les notes paraîtront chaque 15 du mois pendant toute l'année. Ensuite, un classement en fonction de leurs performances et des résultats obtenus permettra de déterminer les entreprises et les établissements qui se démarquent et ceux qui ont des points à améliorer.

Les canaux de diffusion sont : le blog professionnel du professeur Ondoua Biwolé ; le site web ; la page LinkedIn et Facebook du cabinet *OBIV Solutions*.

## 10. STRUCTURE DE LA NOTE DE CONJONCTURE

La note de conjoncture des entités publiques se présente en 6 points :

Un résumé exécutif ;

Un rappel des exigences légales ;

L'évaluation de la communication de l'entité via le site web (points positifs et axes d'amélioration) ;

L'analyse du management des politiques publiques via les informations publiées sur les plateformes digitales relatives aux activités de l'entité ;

Participation à la SND30 et à la Stratégie Sectorielle de Gouvernance 30.