



Original : FRANCAIS

ECA/SRDC-CA/SPD1/WD01/01

**UNITED NATIONS**

**NATIONS UNIES**

**ECONOMIC COMMISSION FOR AFRICA**

**COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE**

**CENTRE DE DEVELOPPEMENT SOUS-REGIONAL  
POUR L'AFRIQUE CENTRALE**

Octobre, 2001

**EXPERIENCE CAMEROUNAISE EN  
MATIERE DE REFORME ADMINISTRA-  
TIVE ET DE GOUVERNANCE DANS  
LA PERSPECTIVE DES NTIC**



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Perspectives de la Réforme Administrative et de la Gouvernance adoptée par le Cameroun.....</b>	<b>5</b>
1.1. Réforme Administrative et Bonne Gouvernance des services publics.....	5
1.2. Enjeux et défis à relever par les acteurs de la réforme administrative dans le nouveau contexte.....	6
❑ <i>Le défi du leadership.....</i>	7
❑ <i>Le défi des résultats.....</i>	7
❑ <i>Le défi du professionnalisme.....</i>	8
1.3. Nouveaux modèles d'organisation pour la prestation des services de haute qualité.....	9
❑ <i>Les mécanismes ad hoc de coordination.....</i>	10
❑ <i>Les agences administratives.....</i>	11
❑ <i>L'approche de l'organisation apprenante.....</i>	12
1.4. Facteurs clés de succès du volet "Réforme Administrative" du Programme National de Gouvernance.....	13
❑ <i>L'environnement socio-culturel.....</i>	14
❑ <i>Les acteurs impliqués à la réalisation du plan adopté.....</i>	15
❑ <i>Le processus global du déroulement du programme.....</i>	15
<b>2 Innovations du volet « Décentralisation » du Programme National de Gouvernance.....</b>	<b>15</b>
2.1. Objectifs poursuivis.....	16
2.2. Principales actions retenues à moyen terme.....	17

<b>3</b>	<b>Opportunités et stratégies d'utilisation des NTIC pour appuyer les réformes administratives au Cameroun.....</b>	<b>17</b>
3.1.	Le défi d'amélioration des performances des agents publics et des rapports avec les citoyens et autres usagers des services publics.....	18
3.2.	Quelques initiatives en cours de réalisation.....	19
	❑ <i>Le projet « déconcentration de la solde et de la gestion des personnels de l'Etat ».....</i>	20
	❑ <i>Le projet « système informatique de gestion intégrée des personnels de l'Etat et de la solde (SIGIPES) ».....</i>	20
	❑ <i>Le projet « Manuel des Procédures Administratives (MPA) ».....</i>	20
	❑ <i>Le projet élaboration des « Normes de rendement ».....</i>	20
3.3.	Stratégies d'appropriation des NTIC dans l'administration camerounaise	21
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>23</b>
	<b>Référence bibliographique.....</b>	<b>24</b>

## INTRODUCTION

Parmi les logiques et les techniques nouvelles qui influencent la conception, l'organisation et la conduite de l'action publique en ce troisième millénaire, figurent dans une position centrale, celles qui sous-tendent le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Cette influence s'observe aussi bien sur l'organisation du travail au sein des administrations que sur les méthodes de prestation des services du secteur public. A l'avant garde de l'appropriation de ces nouvelles technologies, des pays de l'OCDE par exemple, explorent la perspective d'une « administration sans papier » et du « e-Government » (administration électronique), tandis que, d'autres, bien qu'étant engagés dans la modernisation de leurs administrations à travers des programmes nationaux de gouvernance, sont encore confrontés à des besoins de base tels que l'accessibilité à l'énergie électrique et au téléphone, le choix des technologies appropriées et la perméabilité de la culture administrative dominante.

Pourtant aujourd'hui, et sous la pression de nombreuses forces, les administrations publiques sont mises au défi d'introduire les changements appropriés pour affronter un contrôle public et médiatique toujours plus grand et répondre aux exigences de la population qui souhaite davantage de services de meilleure qualité, plus de réceptivité, un plus grand sens de responsabilité, d'éthique et de transparence.

A cet égard, la richesse des débats en cours sur l'utilisation optimale des produits de cette évolution technologique montre bien l'urgence d'un consensus sur les approches idoines d'introduction des changements nécessaires, devant permettre aux administrations de relever les défis qui les interpellent dans ce nouveau contexte.

La présente communication a pour objectif d'analyser la manière dont l'introduction dans la pratique administrative de ces nouvelles techniques permettra, entre autres, d'améliorer les relations avec les usagers des services publics et les performances des agents publics eux-mêmes dans le cadre des buts poursuivis par le Programme National de Gouvernance (PNG).

Le texte présente dans les deux premières parties (1) la perspective de la Réforme Administrative et de la Gouvernance des services publics adoptée par le Cameroun et (2) les innovations du volet « décentralisation » du programme national de gouvernance. Les opportunités et les stratégies d'utilisation des NTIC pour appuyer les réformes administratives sont analysées dans la troisième partie. A travers les enjeux, les défis et les facteurs clés de succès dégagés, la contribution veut mettre en exergue les pratiques optimales de gestion des réformes administratives et de la décentralisation avec l'appui de l'apport des NTIC. La conclusion insiste sur la nécessité de saisir l'opportunité du Programme National de Gouvernance pour passer à l'action et permettre à l'administration camerounaise d'éviter de reproduire les erreurs du passé.

# **1 PERSPECTIVES DE LA REFORME ADMINISTRATIVE ET DE LA GOUVERNANCE ADOPTEE PAR LE CAMEROUN**

Les études menées dans le cadre du Programme de Renforcement des Capacités de Gestion de la Fonction Publique (PRCG/FP) et celles réalisées lors de l'élaboration du Programme National de Gouvernance (PNG) ont mis en évidence l'urgence d'une nouvelle conception et organisation de la Réforme Administrative au Cameroun.

Ainsi, et évoluant d'une conception centrée sur les préoccupations d'«Organisation et méthodes (OM)» qui se limitent à la rationalisation du travail administratif, la Réforme Administrative est-elle aujourd'hui comprise au Cameroun comme un processus de transformation qualitative de toute l'administration, processus qui s'inscrit dans la durée et qui implique un nombre important d'intervenants aux intérêts parfois antagonistes qu'il convient de concilier (plan stratégique du SPRA, 2000, p. 25).

La présente partie de la communication dégage le lien entre cette compréhension et les objectifs de la Bonne Gouvernance des services publics, analyse les enjeux et les défis à relever par les acteurs de la Réforme dans cette nouvelle logique, décrit les nouveaux modèles d'organisation d'accompagnement avant d'identifier, pour conclure, les facteurs clés de succès du volet « Réforme administrative » du Programme National de Gouvernance.

## **1.1 Réforme Administrative et Bonne Gouvernance des Services Publics au Cameroun**

Suivant l'approche adoptée par le Cameroun, la Réforme Administrative, processus de transformation qualitative de l'administration, est un acte d'ensemble et un acte politique. Cette compréhension s'inscrit dans la logique des programmes de bonne gouvernance des services publics. Le concept de gouvernance est pris ici dans le sens d'un modèle de partage de responsabilités entre l'Etat et d'autres acteurs sociaux sur des domaines d'intervention autrefois dévolus à l'Etat tout seul. La conception de ces programmes, réalisée suivant une démarche participative, s'est en effet articulée autour des trois étapes suivantes : i) identification des causes profondes des problèmes de l'administration ; ii) formulation et mise en œuvre des solutions optimales appropriées ; iii) évaluation des résultats obtenus au plan de leurs effets et les impacts à l'aide des quatre indicateurs que sont l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'éthique.

Dans la mise en œuvre de cette démarche, il est très vite apparu, dans le contexte d'une société démocratique pluraliste et dynamique comme celle du Cameroun, que l'opinion ne peut plus s'accommoder d'un Etat dont l'appareil administratif transcende les citoyens et dont l'utilité s'apprécie davantage en fonction du pouvoir qu'il confère aux agents publics.

Aussi, le Programme National de Gouvernance (PNG) et de lutte contre la corruption poursuit-il les trois objectifs suivants :

- 1) Une gestion efficace et transparente de l'Etat ;
- 2) Une participation effective des populations à la gestion des affaires publiques, au développement et à la consolidation du partenariat secteur public/secteur privé/société civile ;
- 3) L'Etat de droit et un accès équitable à la justice à travers un système judiciaire efficace.

Ces objectifs traduisent clairement la volonté et l'engagement des plus hautes autorités nationales d'inscrire, de façon irréversible, le Cameroun dans une logique de Réforme Administrative qui place l'homme (usager du service public autant que l'agent de l'Etat) au centre de ses principales préoccupations de modernisation.

Ce faisant, le Cameroun se détourne ainsi de l'emprise de l'approche bureaucratique traditionnelle plutôt intéressée par le pouvoir des agents publics qui, selon l'expression consacrée « exercent l'imperium de l'Etat », pour passer à une approche de *service public*. A cet égard, le PNG pose dans le volet « Réforme administrative » le diagnostic et préconise la stratégie d'action comme ci-après :

*« Le bilan diagnostic établi dans ce secteur révèle une administration confrontée à une crise multiforme : d'organisation, de légitimité, d'efficacité, des moyens de fonctionnement...*

*Pour remédier à cette situation, le Programme National de Gouvernance vise la mise en place d'une administration performante, transparente, au service du citoyen, modèle d'abnégation et de dévouement, oeuvrant effectivement pour le développement humain durable » (PNUD, 2000 p.9).*

L'atteinte des objectifs poursuivis nécessitera qu'un certain nombre d'enjeux et de défis soient relevés par tous les acteurs impliqués.

## 1.2 Enjeux et défis à relever

Un des problèmes cruciaux de la mondialisation et partant des programmes qui s'élaborent dans ce contexte est celui du partage des bénéfices potentiels de ce phénomène non pas seulement entre pays riches et pays pauvres, mais aussi et surtout, entre les divers groupes humains à l'intérieur de chaque Nation. Ne pas s'attaquer à ce problème en tirant avantage des progrès technologiques qui accompagnent le phénomène entraînerait un renforcement périlleux du fossé qui existe déjà. Trois défis

majeurs nous semblent, à cet égard, interpellier les acteurs impliqués : le défi du leadership, le défi du résultat et le défi du professionnalisme.

## Le défi du leadership

Le concept de leadership est souvent utilisé dans divers sens. Nous l'entendons ici au sens de la *capacité à créer une vision globale, de la traduire en actions et de la maintenir*, ceci, pour modifier les pratiques organisationnelles actuelles de l'administration et adapter cette dernière aux changements de l'environnement.

L'exercice du leadership dans cet entendement implique :

- ◆ d'influencer, de guider, d'orienter, de dire ce qu'il faut faire : leadership intellectuel et méthodologique en matière de formulation de politique, d'analyse de programme et de compréhension des évolutions de la théorie administrative;
- ◆ de développer un souci exceptionnel du résultat ;
- ◆ de donner l'exemple en agissant en accord avec le message véhiculé ;
- ◆ d'identifier les valeurs mobilisatrices des énergies et les utiliser pour maintenir le cap sur les objectifs poursuivis ;
- ◆ d'organiser et d'animer une démarche d'apprentissage organisationnel comme activité majeure pour les administrations qui cherchent à tirer les leçons de leurs expériences en matière de réforme administrative.

Ce défi du leadership, notamment aux niveaux politique et administratif les plus élevés, doit être relevé pour que les facteurs d'ordre institutionnel qui existent nombreux, combinés aux forces de changement impulsés par l'environnement international produisent les résultats escomptés.

## Le défi des résultats

Comme le souligne Rambourg (1998, p.421) la gouvernance a le mérite de redéfinir les règles du jeu d'un nouveau pacte social. Aussi le PNG du Cameroun doit produire les résultats annoncés au risque de perdre toute crédibilité et d'être de ce fait rangé dans la catégorie des réformes engagées pour sauver les apparences. A cet égard, et il convient de le souligner, la mise en œuvre d'un programme de gouvernance n'est pas facile. Les causes des retards et des échecs ne manquent pas : défaut de moyens appropriés ; absence de collaboration des administrations concernées ; absence d'incitations économiques des différents acteurs ; inadéquation de la programmation en terme de définition des objectifs et des indicateurs pour les évaluer ; résistances de toutes natures à l'introduction du changement ; inadéquation de la solution préconisée avec les traits dominants de la culture administrative dans le secteur concerné,...



L'échec des réformes n'est pourtant pas une fatalité, et en, prenant un certain nombre de précautions, on peut parvenir à augmenter considérablement leur taux de réussite. A titre d'exemple, ces précautions (TROSA, 1998, p.456-466) peuvent consister à :

- ◆ identifier des acteurs dotés d'une vision pragmatique ;
- ◆ mobiliser les responsables politiques sur les enjeux de la modernisation en leur montrant l'impact desdits enjeux sur le sort des citoyens et sur l'attractivité du pays ;
- ◆ effectuer les bons choix de méthodes et d'outils d'intervention : si les problèmes sont universels, les outils et techniques de leur résolution ne le sont pas nécessairement. A cet égard, garder un bon équilibre entre outils stratégie et vision de l'avenir<sup>1</sup> ;
- ◆ lutter contre la lassitude qui peut entraîner le désinvestissement et la démobilisation des principaux acteurs que sont les fonctionnaires, en : i) encourageant leur participation ; ii) stimulant leur capacité d'apprendre ; iii) leur prodiguant des encouragements tout au long du processus.

## Le défi du professionnalisme

Le rôle d'une administration qui répond aux exigences de la bonne gouvernance telles que dégagées est celui d'un régulateur professionnel, impartial et efficace pour concilier le dynamisme des phénomènes de la mondialisation et les impératifs de cohésion économique et sociale du pays.

La valeur du professionnalisme mise en exergue ici est l'un des principes de référence retenus dans la charte de la fonction publique en Afrique, charte adoptée par la troisième Conférence biennale panafricaine des Ministres de la Fonction publique réunie à Windhoek (Namibie) en février 2001. Cette valeur est définie à l'article 21 de la charte comme suit :

*« Le professionnalisme réside dans la maîtrise et le bon accomplissement de ses fonctions par l'agent public. [Il] se manifeste par le comportement de l'agent au travail et par l'effort constant qu'il fournit pour se perfectionner, approfondir et actualiser ses connaissances, affiner les aptitudes nécessaires à l'accomplissement de ses tâches et améliorer son rendement et sa productivité »*

<sup>1</sup> A titre d'exemple, un lien doit être établi entre les politiques économiques, les stratégies budgétaires et les stratégies de modernisation dans une analyse des missions de service public avant l'établissement des priorités d'action et le choix du mode de management du projet

Il s'agit en somme, pour l'agent public, de développer de véritables aptitude et attitude de service au public en combinant efficacement les présupposés juridiques et réglementaires de la conception wébérienne de la bureaucratie fondés sur la hiérarchie, les règlements et le pouvoir avec les principes de la rationalité managériale qui valorisent l'action, les résultats et les réalités concrètes du citoyen, rationalité sous-jacente à l'approche de gouvernance.

Le défi est de taille dans une administration qui est aussi fortement influencée par des groupes de pressions divers et surtout par la rationalité ethnocentrique dont les manifestations nous sont si familières : détournement de l'intérêt général au profit de celui du groupe ethnique ; influence du processus décisionnel à tous les niveaux pour permettre aux ressortissants de l'ethnie de profiter des investissements publics et autres avantages administratifs ;...

Sous cet angle du professionnalisme, l'agent public doit faire preuve d'un haut niveau de compétence dans trois domaines complémentaires. Ainsi doit-il : 1) être conscient de ce qu'il est, de ce qu'il représente et de l'impact qu'il crée sur l'image de son administration ; 2) mettre en œuvre des aptitudes conceptuelle (vision théorique), analytique (aptitude à mobiliser l'intérêt), pragmatique (souci du résultat) pour contribuer à l'enracinement des réformes engagées dans son milieu de travail ; 3) exprimer par sa chaleur personnelle et sa compréhension tolérante toute l'humilité et la générosité attendues d'un serviteur.

Relever ce défi ainsi décrit nécessite une véritable transgression des certitudes qui fondent les rationalités bureaucratiques et ethnocentriques. Cet exercice va exiger de chaque agent public qu'il joue entièrement son rôle suivant les spécificités de son poste de travail. C'est ici que les occupants des postes de management, plus que tous les autres fonctionnaires, sont interpellés pour exercer un leadership efficace et de façon exemplaire. Pour les y aider, de nouveaux modèles d'organisation de travail dans la logique de la bonne gouvernance accompagnent les techniques nouvelles adoptées.

### **1.3 Nouveaux modèles d'organisation pour la prestation de services de qualité**

La complexité de l'administration et des enjeux de la bonne gouvernance crée un besoin nouveau d'outils pour garantir la cohérence dans les initiatives de réforme, ainsi que de nouvelles approches susceptibles d'assurer aux gestionnaires de programmes de réformes ainsi qu'aux agents impliqués, la latitude et la flexibilité nécessaires pour gérer de façon efficace l'offre de service aux citoyens usagers. Les mécanismes *ad hoc* de coordination, les agences administratives et la démarche de l'organisation apprenante font partie de ces approches actuellement utilisées. Nous les présentons succinctement ci-après.

## Les mécanismes ad hoc de coordination

La nécessité d'un centre puissant ayant pour rôle de garantir la cohérence dans les initiatives, la mise en œuvre et l'évaluation des effets et des impacts des programmes de réforme n'a plus besoin d'être démontrée. La raison d'être de ce centre est à la fois la traduction tactique d'une stratégie globale et intégrée de la Réforme, mais aussi l'expression de la volonté de diffuser de façon proactive les valeurs de Réforme comme action inscrite dans la durée. En effet, pour réaliser des changements à l'échelle de l'appareil administratif dans son ensemble, ce centre doit veiller à la cohérence horizontale entre tous les secteurs de l'administration, de façon à éviter certains biais tels les détournements des programmes de leurs objectifs ou la duplication des efforts et des ressources demandés. Ce centre doit également veiller à la cohérence verticale entre les différents niveaux de l'administration pour assurer que les unités appliquent la réforme conformément au plan arrêté par le Gouvernement. Le but poursuivi ici est celui de l'appropriation de la réforme au sein d'une administration donnée en créant les conditions d'implication de ses différents services : circulation de l'information dans les deux sens de la verticale et entre les différents nœuds de « ramification » de l'administration.

La contrepartie de la satisfaction, par cet organisme central puissant, de ce besoin de cohérence est une nécessité de souplesse et de diffusion de responsabilités en matière de gestion et d'analyse des programmes de réforme. Le but visé est : i) le partage de l'information et des expériences ; ii) la réduction du coût de service public et de mise en œuvre de pratiques de concertation intergouvernementales ; iii) l'implication du secteur associatif (Organisations de la société civile, Comités de développement, ONG diverses) dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des programmes de réforme. C'est ici que les mécanismes ad-hoc de coordination trouvent leur raison d'être. Il s'agit de comités ou d'équipes ou de groupes de travail parfois dénommés « *Commission ad hoc* » constitués en fonction de besoins et permettant de fusionner de façon harmonieuse, les contributions d'experts appartenant à des disciplines et administrations diverses.

Comme le souligne la littérature (Mintzberg, 1984, p.378), la conception et l'organisation de ce genre de mécanismes orientés vers l'innovation et le changement partagé, doivent s'appuyer essentiellement sur l'application d'une expertise pointue. L'objectif poursuivi est de réunir « *des experts- des professionnels dont les connaissances et les aptitudes ont été hautement développées dans des programmes de formation [ou à l'épreuve de l'expérience professionnelle]- et leur donner du pouvoir* » pour élaborer des plans de réforme correspondant au programme national adopté, débattre des questions courantes et des problèmes de performance administratives et promouvoir des solutions qui tiennent compte aussi bien du contexte national qu'international de mise en œuvre des réformes adoptées. Ces commissions<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Au plan organique, ces comités fonctionnent suivant la logique d'une structure matricielle qui, fondamentalement, sacrifie le principe de l'unité de commandement pour mettre l'accent sur la coordination des interdépendances multiples et complexes. Il fait recours à la négociation informelle pour résoudre les conflits qui surgissent, plutôt qu'à l'autorité formelle, au pouvoir formel des supérieurs sur les subordonnés.

sont des sortes de structures associées à plusieurs entités administratives qui, à leur tour sont en relation étroite avec la composante politique de l'administration, autant qu'avec la société civile et le monde économique. Des exemples d'utilisation de ce mécanisme sont nombreux dans la littérature (OCDE, 2001), comme dans l'expérience camerounaise que nous connaissons. Le PNG du Cameroun a été élaboré en utilisant ce mécanisme. Les projets en cours de réalisation sous la supervision du Ministre chargé de la réforme administrative et sur lesquels nous reviendrons plus loin, s'appuient sur ce mécanisme.

## Les agences administratives

La poursuite de l'objectif de la bonne gouvernance des services publics force aujourd'hui les administrations à modifier la gestion de leurs programmes de réforme pour relever le défi des résultats comme décrit plus haut. Pour relever ce défi, des Gouvernements ont développé de nouvelles méthodes de prestations de services, notamment par le transfert de responsabilités à de nouveaux organismes publics, tout en conservant les responsabilités liées à l'élaboration des politiques. Ces organismes sont désignés par l'expression « *agence administrative* » dans la littérature. Parmi leurs principales caractéristiques figurent les points suivants :

- Les agences ont essentiellement la responsabilité de la mise en œuvre des programmes de réforme dont la conception incombe au pouvoir central (Gouvernement, Ministères, Parlement) ;
- Une plus grande flexibilité : l'allègement des contraintes administratives traditionnelles permet aux gestionnaires de travailler comme s'ils oeuvraient dans le secteur privé . Ainsi, ont-ils une plus grande liberté dans la gestion interne de leur organisation, de leur structure et de leur personnel;
- La gestion par objectifs et le contrôle des activités sur la base des résultats obtenus est le mode de management adopté.

Des pays de l'OCDE comme le Royaume-Uni (depuis 1988), les Etats-Unis (depuis 1997) et la Suède (depuis le début des années 90) offrent aujourd'hui des exemples de fonctionnement des agences administratives . Dans ces exemples, la littérature (Auger, 2000) relève que certaines agences sont gérées de façon entièrement autonome (Suède par exemple) ou avec une grande marge de manœuvre et beaucoup de flexibilité (Pays-Bas, Nouvelle-Zélande), alors que d'autres jouissent de beaucoup moins de latitude par rapport à l'administration centrale. Ainsi, et à cause des différences culturelles, politiques et administratives, est-il difficile de dégager un modèle « idéal » d'agence administrative qui puisse s'appliquer à l'ensemble des administrations publiques.

Au Cameroun, la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic qui vise à

clarifier les relations entre les entreprises publiques et l'administration, s'inscrit sans nulle doute dans la logique de tels organismes si on en juge par la disposition suivante de son article 2 qui définit un établissement public administratif comme étant :

*« Une personne morale de droit public, dotée de l'autonomie financière et de la personnalité juridique ayant reçu de l'Etat ou d'une collectivité territoriale décentralisée un patrimoine d'affectation, en vue de réaliser une mission d'intérêt général ou d'assurer une obligation de service public »*

### L'approche de l'organisation apprenante

Le terme « organisation apprenante » a été utilisé pour la première fois en 1978 dans la littérature des sciences administratives, pour décrire les organisations qui tirent des leçons de leur propre travail pour réduire les ambiguïtés et améliorer le degré de prévision, ceci dans le but de faire évoluer les objectifs organisationnels. La construction du terme est fondé sur deux postulats : le postulat de *l'apprentissage permanent* et celui de *l'apprentissage organisationnel*. L'apprentissage permanent postule que l'apprentissage et le travail s'entrelacent dans un engagement sans fin à l'égard de la croissance intellectuelle du travailleur, du professionnel. L'apprentissage organisationnel est quant à lui fondé sur le besoin, pour les personnes, de travailler ensemble dans un esprit d'une synergie soutenue. Le savoir et les habilités qui en découlent sont reconnus dans toute l'organisation (Centre canadien de gestion, 2001).

L'apprentissage organisationnel englobe un vaste éventail d'activités axées sur l'apprentissage et la capitalisation des acquis dans ce domaine. On peut citer :

- L'apprentissage individuel des agents : développement d'une culture organisationnelle qui encourage la formation de l'esprit critique et un intérêt pour la recherche et la réflexion dans l'accomplissement des tâches quotidiennes ; création d'un espace de travail qui offre aux agents un bon accès à leurs collègues, à l'information et aux outils appropriés de réalisation de l'apprentissage ; perfectionnement personnel et professionnel des agents ;
- L'apprentissage en groupe : organisation d'activités de groupe (réunions, travail en équipe, événements spéciaux) ; création de comités ad hoc centrés sur la résolution de problèmes spécifiques ; développement des applications informatiques partagées reliant des personnes dans un espace électronique circonscrit ;
- La création de réseaux d'apprentissage : rupture avec la logique de la structure hiérarchique traditionnelle dans le traitement de dossiers pour adopter une approche de fonctionnement horizontal à travers des réseaux au sein de l'organisation et entre organisations. Ces réseaux sont alors

alimentés par divers autres mécanismes horizontaux tels des projets interministériels.

Ces exemples montrent bien que l'adoption de l'approche « organisation apprenante » s'inscrit dans une logique de compréhension et d'analyse de la Réforme administrative comme un processus de changement, lequel ne peut être complet que s'il s'articule autour de la création d'une culture organisationnelle qui fait la promotion des valeurs de l'excellence, du perfectionnement personnel, du partage et de l'innovation.

La fonction publique canadienne a développé depuis le début des années 90, une expérience dans ce domaine qui peut inspirer (Centre canadien de gestion, 2001).

#### **1.4. Facteurs clés de succès du volet « Réforme administrative » du programme national de gouvernance**

On désigne par facteurs clés de succès (FCS), les paramètres qu'il est indispensable de maîtriser pour assurer la réussite du projet et la consolidation des résultats obtenus. Pour véritablement servir comme outil de gestion, ces FCS nécessitent la mise en place, à tous les niveaux de coordination du projet, de mécanismes de mesure pour en évaluer le degré de maîtrise, lequel va conditionner la réussite du projet ou son échec (si les dispositions prévues ne sont pas suivies d'effet).

Pour le volet « réforme administrative » du plan d'action du PNG en cours pour la période décembre 2000 - juin 2002, les activités retenues s'organisent autour de quatre pôles :

- *Le cadre de l'organisation de l'Etat et du travail gouvernemental*, comprenant, entre autres le cadre de gestion des programmes de réforme ;
- *Le cadre institutionnel et juridique de la gestion des personnels de l'Etat*, visant , entre autres, à rendre la gestion des personnels de l'Etat plus flexible, plus diligente et plus transparente et à améliorer les procédures administratives de gestion des ressources humaines ;
- *Le cadre du management des services et relations administrations/citoyens-usagers*, mettant l'accent entre autres sur l'instauration d'une administration au service des usagers et la simplification des formalités et procédures administratives ;
- *Le cadre de l'éthique professionnelle et du contrôle interne*, visant à harmoniser les règles de déontologie professionnelle et d'assurer leur mises en application, d'une part, et à rendre le contrôle interne opérationnel, d'autre part.

Compte tenu des enjeux et défis à relever identifiés plus haut pour la réalisation de ce programme les mesures constitutives des FCS de ce volet se regroupent en trois ordres d'impératifs concernant : l'environnement socio-culturel de mise en oeuvre des actions retenues, les acteurs concernés et le processus du déroulement global du programme. Chacune de ces dimensions est présentée ci-après, en identifiant les FCS reliés.

## L'environnement socio-culturel

La culture organisationnelle dominante du milieu d'implantation des réformes a un impact très important tant sur la stratégie des organisations que sur leurs structures (Ngouo, 2000). A cet égard et s'agissant de la gouvernance, Côté (2001) remarque que les modèles nationaux de gouvernance sont variés et qu'ils demeureront ainsi. « Il n'est pas du tout évident, écrit-il, que la globalisation entraînera une érosion de toute spécificité nationale même si les élites sont parfois portées à douter de la capacité d'adaptation de leurs institutions nationales et se mettent par conséquent facilement à la recherche de solutions venues d'ailleurs ».

Dans la perspective des FCS, la littérature (Prefontaine, 2001) insiste sur la nécessité de **vérifier les conditions de transfert**, d'un contexte à un autre, des expériences vécues en matière de prestations de services publics ou d'introduction des nouvelles technologies dans une administration donnée. Les valeurs, les croyances et les pratiques dominantes au sein de l'administration d'accueil des innovations déterminent alors pour une large part le degré d'appropriation des réformes envisagées. Il s'agit d'identifier ces facteurs pour chaque administration en notant qu'ils sont pour la plupart fortement influencés par les postulats de la bureaucratie wébérienne et ceux de la culture ethnocentrique ou patrimoniale. Dans ce contexte de l'administration camerounaise engagées dans un programme de gouvernance, les facteurs critiques peuvent être regroupés en deux catégories: la culture professionnelle<sup>3</sup> (ensemble de valeurs associées à certains emplois précis) et la culture sociale<sup>4</sup> (ensemble de valeurs qui tiennent, entre autres, au rang social, aux compétences dans la structure hiérarchique et à l'origine sociale des agents).

## Les acteurs impliqués à la réalisation du plan adopté

Il s'agit ici de tracer **le profil de chaque acteur** et de vérifier autant la compatibilité que le degré de cohérence entre les objectifs poursuivis par chacun, les objectifs poursuivis par leurs organisations respectives et leurs expériences respectives en matière des actions de réforme engagées. Les caractéristiques de chacun des acteurs impliqué à l'une ou l'autre des étapes du projet modèlent la nature et l'intensité de leur

<sup>3</sup> Prédominance de la légitimité juridique, absence d'une véritable politique de développement des ressources humaines au sein de l'administration, existence de nombreuses sous-cultures professionnelles résultant de la multiplicité des rationalités qui ont fondé la formation des cadres qui se fait dans des diverses institutions étrangères

<sup>4</sup> Richesse et diversité de l'univers cosmogonique (attribution à chaque fait social et à chaque comportement humain d'une signification originelle et parfois métaphysique), prédominance des valeurs communautaires qui entraînent une prédominance de la valeur de la famille et du facteur ethnique

participation et de leurs attentes vis-à-vis des résultats et des impacts de la réforme (Prefontaine, 2001). **Le degré d'implication** de chaque acteur est souvent fortement influencé par trois facteurs : le besoin d'assurer un meilleur contrôle, l'accès à des ressources et le mode de collaboration. Une faible maîtrise de ces facteurs est susceptible d'amplifier les difficultés liées à la réalisation efficace des actions retenues. Le mode de collaboration ici fait référence à la structure du pouvoir entre acteurs; à la nature même de la collaboration en termes de partage des ressources, des responsabilités, des risques et des bénéfices et aux mécanismes de gestion auxquels on a recours pour assurer une collaboration efficace et efficiente.

## Le processus global du déroulement du programme

Chaque phase du processus de réalisation du projet dans son ensemble, comme d'une action retenue dans un volet, nécessite la réunion de facteurs spécifiques pour en assurer le plein succès. La littérature (Prefontaine, 2001) identifie un certain nombre d'éléments pertinents tels : **la confiance** comme un facteur critique de conduite du projet et de formation de réseaux de collaboration efficiente qui favorisent l'établissement de relations interpersonnelles et inter-organisationnelles constructives en vue de l'atteinte des résultats poursuivis ; un **leadership fort** et le **support de la haute direction** pour la conduite du changement envisagé, et notamment pour briser les résistances de principe (partisan du statu quo) ou catégorielles (mobilisation défensives de certaines catégories de personnel, alliances transversales diverses). D'autres paramètres critiques sont également à prendre en compte : le degré de compréhension et d'acceptation de la réforme au sein de chaque administration ; l'**intensité** de la communication sur les enjeux de la réforme et ses conditions de succès ; la mise en place d'un système de suivi des actions engagées, en veillant particulièrement à la **cohérence** des actions dans le temps et le respect de l'échéancier global des plans d'actions adoptés pour chaque activité ou globalement.

Le niveau de performance qui sera globalement atteint dans la réalisation du PNG du Cameroun est étroitement lié au degré de partage des enjeux et des défis de ce programme. Les Facteurs clés de succès (FCS) identifiés pour la réalisation du programme dans la période en cours, tiennent compte autant de ces enjeux et défis que des opportunités offertes par le développement de nouveaux modes d'organisation pour la prestation des services public. Le déploiement de ces nouveaux modes d'organisation est rendu aisé dans le contexte technologique nouveau de sa mise en œuvre tel qu'il va être examiné plus loin. Avant, nous présentons ci-après les objectifs poursuivis par le volet « Décentralisation » du PNG.

## 2 INNOVATIONS DU VOLET « DECENTRALISATION » DU PROGRAMME NATIONAL DE GOUVERNANCE

L'un des objectifs stratégiques du PNG du Cameroun porte sur la promotion de la participation effective des populations à la gestion des affaires publiques. Comme relevé dans le document du programme (p.6), l'atteinte de cet objectif implique la mise



en œuvre progressive du processus de décentralisation consacré par la Constitution du 18 janvier 1996<sup>5</sup>; l'amélioration du système d'information du citoyen sur la gestion des affaires publiques et la facilitation de l'élaboration par les communautés de base, des projets d'intérêt communautaire auxquels l'Etat devra apporter un appui technique et financier.

Dans cette perspective le PNG poursuit des objectifs dont la mise en œuvre, à moyen terme, contribuera à l'amélioration de la qualité des prestations des services essentiels au niveau local et régional. A cet égard, et au nombre des innovations prioritaires des autorités, figure le transfert progressif des responsabilités aux collectivités territoriales décentralisées. Les objectifs poursuivis et les principales actions programmées à moyen terme sont résumés ici.

## 2.1. Objectifs poursuivis

Dans la logique de la décentralisation adoptée par le Cameroun, le PNG (p. 11-12) poursuit des objectifs généraux dont les quatre suivants :

- le transfert progressif aux collectivités territoriales décentralisées (CTD) de certaines missions et compétences, assorti de celui, subséquent, des moyens correspondants ;
- le renforcement et le respect de l'autonomie organique, administrative et financière des collectivités territoriales décentralisées, grâce notamment à la réduction du champ d'application de la tutelle à priori et à la mise en place, en revanche, des instruments de contrôle à posteriori de type juridictionnel ;
- la modernisation de l'articulation entre, d'une part, l'administration et les collectivités décentralisées et, d'autre part, le pouvoir coutumier ou toute autre forme d'organisation sociale des collectivités de base ;
- La conception d'un programme de réforme du système d'administration territoriale basé sur le principe de subsidiarité et adapté aux progrès de la décentralisation.

La formulation de ces objectifs comme on peut le noter, prend en compte certains éléments identifiés plus haut parmi les facteurs clés de succès de mise en œuvre du PNG, comme par exemple, la place du pouvoir traditionnel local ou la vérification des conditions de transfert de certains mécanismes à l'instar de celui de la subsidiarité.

---

<sup>5</sup> Celle-ci prévoit la création de dix régions dont les ressorts territoriaux couvrent les dix provinces actuelles

## 2.2. Principales actions programmées à moyen terme

Les actions à moyen terme du PNG dans ce volet portent essentiellement sur les projets et les actions à entreprendre pour la mise en œuvre du processus de décentralisation consacré par la Constitution. A cet égard, les innovations portent sur la mise en place des collectivités territoriales en commençant par l'élaboration des divers textes nécessaires et le renforcement des capacités d'intervention de ces collectivités. Ces actions sont organisées en quatre groupes comme suit :

- *réaménagement du cadre normatif* : projets de loi, projets de textes d'application, évaluation des ressources nécessaires, mise en place de la fiscalité locale,... ;
- *renforcement des capacités financières d'intervention* : définition des nouvelles relations financières entre l'Etat et les collectivités locales... ;
- *renforcement des capacités institutionnelles* : stratégies et modalités pratiques du transfert des compétences ; statut des personnels communaux et des régions ; statut des élus municipaux et régionaux ;... ;
- *mise en place d'instruments et d'outils de gestion appropriés* : élaboration des POE et des modalités de gestion du partenariat avec les différents acteurs ; mise au point des manuels de procédures pour les principales activités des magistrats municipaux et régionaux ;... ;

Le souci dans cette réforme de doter les collectivités locales d'outils modernes de gestion efficace de la proximité est clairement exprimé. Il reste qu'il soit traduit par des décisions et des projets qui tiennent compte des opportunités offertes par les NTIC. A cet égard, les exemples de Systèmes d'Informations Territoriaux (SIT) qui existent déjà peuvent être une précieuse source d'apprentissage (Chaty et Girlanda, 2001).

## 3 OPPORTUNITES ET STRATEGIES D'UTILISATION DES NTIC AU CAMEROUN

Le monde est en train de se diviser en deux moitiés (OCDE, 2001), l'analogique et le numérique. Les réseaux numériques imprègnent tous les aspects de la vie humaine. La gouvernance peut tirer partie de ces Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) pour répondre à divers besoins nationaux. Cette partie de la contribution explore ces opportunités pour la mise en œuvre du programme national de gouvernance du Cameroun. Dans le cadre de la présente démarche, le champ exploré se limite au domaine de compétence du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA), à travers les actions menées par le Secrétariat Permanent à la Réforme Administrative (SPRA) qui joue le rôle de cheville ouvrière du Gouvernement, en matière

d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des programmes de modernisation de l'appareil administratif de l'Etat.

### **3.1. Le défi d'amélioration des rapports avec les citoyens-usagers des services publics et des performances des agents publics**

Profiter de la révolution informatique pour rendre accessibles aux usagers les services fournis par les administrations publiques aux plans de leur coût, leur qualité et leur proximité, constitue un défi de tout premier ordre qui doit être relevé dans le cadre des programmes de gouvernance. Ce défi est sous jacent au développement du concept d'administration électronique ou « e-government » dans les administrations modernes.

Il s'agit en pratique d'élaborer et de mettre en œuvre des projets novateurs orientés vers les citoyens bénéficiaires des services publics et s'appuyant sur les NTIC pour développer une administration simple et efficace dans toutes ses dimensions : information efficace et efficiente des usagers; gestion optimale des ressources humaines de l'administration; élaboration, implantation et évaluation des politiques et programmes publics; gestion du changement pour optimiser les investissements de modernisation de l'administration ....

Ces projets peuvent se regrouper en deux principales composantes :

- ◆ L'informatisation des échanges entre l'administration, les citoyens et les entreprises ( boutique publique multimédia, consultation directe sur les politiques et les débats dans les assemblées locales,...) ;
- ◆ L'informatisation des procédures du travail administratif et conduite des projets de modernisation de l'administration (Intranet administratif pour la mise en synergie des différentes composantes de l'Etat, systèmes d'information territoriaux, ...).

Tous les domaines sont à priori éligibles : formulation, élaboration, mise en œuvre et évaluation des programmes publics ; information sur les pratiques et expériences riches de leçons et/ou transférables réalisées aux niveaux des administrations locales, nationales, sous-régionales, régionales, internationales ; information sur les programmes et les activités de formation dans les universités, institutions de formation professionnelles et les centres de recherche; services de formation continue en ligne (classe virtuelle); services de conférence et de travail en équipe à distance ;...

Il ne s'agit là que des cas illustratifs d'application des NTIC dans les administrations , au stade actuel du développement des Technologies et de l'évolution des pratiques administratives. Ces exemples mettent en évidence le degré fort important de l'influence des nouvelles technologies sur l'amélioration de l'efficacité interne des organismes publics et de leur mode de fonctionnement.

Suivant les principes de l'approche de l'organisation apprenante telle que décrite plus haut, ces apports des NTIC contribuent à l'enrichissement de la masse commune de biens incorporels actuellement disponibles dans l'administration, à savoir, et entre autres : (1) les connaissances des préférences des citoyens ; (2) l'accès à des bases de données mondiales ; (3) les tables de concordance des politiques gouvernementales ; (4)....

Pour relever le défi technologique dans la perspective de la bonne gouvernance des services publics il faudrait, compte tenu des enjeux et défis dégagés, aller au delà des applications individuelles ou particulières à des secteurs au sein d'une administration, pour élaborer une véritable stratégie d'intégration des apports des NTIC dans le processus normal et quotidien de Réforme Administrative. Abordée de cette manière, la technologie deviendra un outil extrêmement efficace dans la course à la différenciation comme le relève une étude de l'OCDE qui conclut que « *une génération axée sur la technologie peut aspirer à une destinée distincte dans un monde en réseau* » (2001, p.111)

Une telle évolution s'inscrit dans la problématique des deux volets du programme national de gouvernance retenu ici, à savoir, la réforme administrative et la décentralisation. En effet elle permet de pallier aux inconvénients liés à la distance géographique et aux heures d'ouverture, tout en facilitant la rationalisation et la simplification des procédures qui concourent à la production du service rendu au citoyen, où qu'il se trouve.

### **3.2. Quelques initiatives en cours de réalisation dans l'administration camerounaise**

S'agissant ici du volet « réforme administrative », et sous la responsabilité du Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, le Gouvernement a engagé un ensemble de projets de réforme dont les quatre prioritaires suivants :

- ❖ La déconcentration de la solde et de la gestion des personnels de l'Etat ;
- ❖ La réhabilitation du Système Informatique de Gestion Intégrée des Personnels de l'Etat et de la Solde (SIGIPES) ;
- ❖ L'introduction de l'approche « Manuel des Procédures Administratives (MPA) » dans l'administration ;
- ❖ L'introduction des Normes de Rendement dans l'administration publique.

### ***Le projet « déconcentration de la solde et de la gestion des personnels de l'Etat »***

La déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat poursuit trois objectifs principaux :

- **Conférer aux départements ministériels une autonomie suffisante** de gestion de leur personnel, ce qui contribuerait à accroître le degré de rigueur et de concertation à la base en matière de ressources humaines ;
- **Accroître le degré de responsabilité et d'imputabilité** des fonctionnaires et agents publics dans l'exercice des fonctions qui leur sont confiées ;
- **Contribuer à l'amélioration de la qualité des services à l'usager** et à la réduction des coûts des services administratifs à travers la mise en valeur des compétences et des capacités des fonctionnaires.

### ***Le projet « SIGIPES »***

Le développement de SIGIPES est sous-tendu par un ensemble de principes dont trois principaux :

- Constitution d'un fichier unique de tout le personnel de l'Etat ;
- Contrôle de qualité et de fiabilité des données de gestion du personnel de l'Etat ;
- Prise en compte instantanée de tous les mouvements de gestion du personnel après la mise en place de la réforme sur la déconcentration de la gestion des personnels.

### ***Le projet « MPA »***

L'introduction des MPA poursuit trois objectifs principaux :

- Amélioration de l'accueil et de l'information des usagers des services publics ;
- Renforcement de l'efficacité de l'organisation et du contrôle du travail administratif ;
- Promotion des valeurs de transparence et d'intégrité au sein des administrations organisées suivant le principe du « poste de travail ».

### ***Le projet des Normes de Rendement***

Un nouveau système d'évaluation des personnels de l'Etat construit suivant le principe d'évaluation au résultat tel que préconisé dans le nouveau statut général de la Fonction Publique doit être élaboré. Ce nouveau système qui doit répondre au double souci

d'équité et d'efficacité est déjà institué par un décret du Premier Ministre fixant les modalités d'évaluation des performances professionnelles des fonctionnaires (décret n° 2001/108/PM du 20 mars 2001). Ce projet s'intègre harmonieusement dans la logique de celui qui porte sur la déconcentration de la gestion des personnels pour créer le cadre de l'exercice de la responsabilité et de l'imputabilité du chef hiérarchique comme de l'agent.

Le rythme d'avancement des travaux sur les trois premiers projets est satisfaisant dans l'ensemble. Un séminaire a réuni du 06 au 08 juin 2001 les Secrétaires Généraux de Ministères, des Universités et des Services de Gouverneurs dans le triple but de (1) les informer des objectifs et contenus des réformes engagées ; (2) recueillir leurs suggestions d'amélioration des scénarii envisagés ; (3) dégager les conditions optimales d'exercice de leur leadership pour le succès de ces réformes dans leurs administrations respectives.

L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est au cœur de la réalisation de tous ces différents projets. Ainsi, le projet SIGIPES est le socle informatique du projet de la déconcentration de la gestion des personnels qui intègre lui-même les préoccupations d'évaluation des performances aux résultats laquelle devrait s'appuyer sur la construction de tableau de bord de GRH (gestion des ressources humaines)

L'élaboration de manuels de procédures administratives (MPA) qui va de la simplification des procédures et des formalités à la révision des formulaires adoptera indubitablement une approche qui intégrera les apports des NTIC.

En attendant l'aboutissement de ces différents projets, des initiatives sont conduites ici et là dans l'administration pour s'initier aux apports de ces nouvelles technologies avec le développement des sites Internet. Une étude récente (Oum, 2001) fait le point sur le niveau atteint par ces différentes initiatives. Après avoir identifié des sites Internet dans l'administration (Services du PM et 8 départements ministériels), cette étude dégage les obstacles de l'introduction de ces nouvelles approches : (1) développement anarchique des initiatives ; (2) technophobie de ceux qui ne sont pas à l'aise avec l'informatique ; (3) méfiance de ceux qui craignent que les NTIC ne permettent plus de garder les secrets (culture administrative dominante) ; (4) insuffisance de techniciens pour assurer la mise à jour des sites Internet et celui des réseaux Intranet et locaux .

### **3.3. Stratégies d'appropriation des NTIC dans l'administration camerounaise**

Le Gouvernement s'est engagé dans un Programme d'Action Gouvernemental pour la Société de l'Information et du Savoir pour tous (PAGSIS). La contribution du SPRA à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie nationale dans le cadre de ce programme d'intégration, de maîtrise et de développement des NTIC, dans l'administration camerounaise pourrait se situer à trois niveaux, à savoir : i) la méthodologie d'élaboration de la stratégie ; ii) la mise en œuvre de la stratégie ; iii) le suivi/évaluation/amélioration.

L'objet de cette stratégie étant le changement dans le sens de la modernisation de l'administration, la méthodologie préconisée sera celle de la « recherche-action ». Celle-ci a le souci pratique de l'action, de la formation et de l'implication du bénéficiaire du résultat

obtenu. A cet égard la mise en place d'un processus d'éducation aux rationalités et aux potentialités d'un réseau électronique pour l'amélioration des méthodes de travail et celle de la gestion des ressources humaines est une activité critique pour le succès des réformes engagées qui relève de la responsabilité le SPRA.

Pour ce qui est du second point, le SPRA, en sa qualité de Conseil du gouvernement en matière de réforme administrative assiste déjà les départements ministériels dans leurs efforts d'élaboration de guides méthodologiques en vue de l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens et surtout de développement d'une culture de service public en leur sein.

De même et à travers le projet SIGIPES dont le MINFOPRA assure la coordination et le suivi, le SPRA pourra jouer un rôle important dans l'amélioration des Systèmes d'Information (SI) notamment :

- la mise en réseau des services des différents départements ministériels, qui permet un usage des messageries et le recours aux systèmes d'information de type intranet. L'introduction de ces outils va entraîner une organisation du travail plus collective, plus souple et plus réactive grâce à un décloisonnement des services et à une meilleure communication entre l'administration centrale et les services déconcentrés ;
- l'instauration de systèmes d'information territoriaux accélérés par la réalisation du projet «déconcentration de la solde et de la gestion des personnels de l'Etat ». Ici l'objectif poursuivi est de faciliter les échanges d'informations et les pratiques de travail en commun entre les services d'un même département ou d'une même région.

Le pilotage de la mise en œuvre ainsi que du suivi de l'évaluation et l'amélioration seront assurés par le comité de pilotage du programme. Chacune des structures impliquées devra, dans son domaine de compétences, assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions adopté, procéder à son évaluation et faire des propositions de mesures correctives.

A ce titre, siégeant au Comité de pilotage et compte tenu des programmes de modernisation de l'administration dont il assure la coordination et la mise en œuvre, le SPRA sera chargé de tenir à jour le tableau de bord de suivi du programme adopté. Cette responsabilité qui s'inscrit dans la logique d'une coordination systématique du travail gouvernemental permettra de poursuivre deux objectifs qui participent de la mission du MINFOPRA, à savoir : bien intégrer l'usage de ces nouvelles technologies dans la politique gouvernementale de réforme de l'Etat ; anticiper et préparer les développements ultérieurs de l'administration électronique de la société de l'information. En outre, elle permettra de lever l'obstacle dû au développement anarchique observé aujourd'hui.

## CONCLUSION

Cette contribution a analysé sous l'angle de la bonne gouvernance des services publics en cette aube du 3<sup>ème</sup> millénaire, la problématique de la réforme administrative et de la décentralisation au Cameroun, dans un contexte technologique caractérisé par l'émergence et le développement d'une nouvelle réalité, celle des *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)*.

L'intérêt de l'approche de gouvernance, comme nous avons essayé de le montrer, réside dans sa capacité à permettre d'appréhender les responsabilités autrefois dévolues uniquement à l'Etat, à travers un nouveau système d'articulations de partage de rôles entre divers acteurs sociaux. Ainsi, l'impératif de la modernisation de l'administration n'interpelle plus seulement l'Etat, mais aussi toutes les autres parties prenantes, parmi lesquels les agents publics et les bénéficiaires des prestations publiques.

Dans cette logique, il s'avère que les programmes de réformes administratives et de la décentralisation élaborés en vue de l'adaptation de l'administration camerounaise aux exigences de l'évolution technologique, doivent tenir compte des enjeux de ce changement. Celui-ci s'opère en effet dans une administration fortement influencée par une triple rationalité : la rationalité juridique, principe d'action des structures bureaucratiques, la rationalité ethnocentrique et la rationalité managériale. Cette dernière qui sous-tend l'approche de la gouvernance est en effet préoccupée de la qualité des résultats produits au quadruple plan de l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'éthique, sans exclure les valeurs positives sous-jacentes aux autres rationalités.

Il s'agit donc véritablement d'une évolution qui se veut soutenue, constante, et soucieuse de gagner le pari de la congruence. L'enjeu est tout simplement celui de changement des organisations, des modes de fonctionnement et de procédures de prestation des services avec toutes les implications contraignantes qui l'accompagnent. Nous avons dégagé quelques facteurs clés de succès de cette nécessaire entreprise pour l'administration Camerounaise. A ce sujet, nous n'insisterons jamais assez sur le facteur du leadership que les managers doivent véritablement exercer pour parvenir à une modification de la culture administrative dominante actuelle.

Les NTIC peuvent, si elles sont introduites de façons organisées, cohérentes et intégrées contribuer de façon fort appréciable à l'atteinte du résultat escompté. Des exemples d'efforts novateurs ont été décrits, lesquels montrent clairement le lien avec les objectifs de la bonne gouvernance.

L'administration camerounaise est à un moment crucial de son développement, un tournant dont le Programme National de Gouvernance (PNG) a permis de cerner les contours. Notre souhait est que les managers sachent saisir cette opportunité pour lui éviter de reproduire les erreurs du passé.



## Référence bibliographique

Centre Canadien de Gestion (Juillet 2001). *La fonction publique du Canada et le Concept de l'organisation apprenante*. Document présenté à la Conférence de l'IISA et de l'AIEIA, à Athènes (Grèce)

Chaty, L., Girlanda, C. (Juillet 2001). Vers une administration électronique ? les systèmes d'information territoriaux, ou la Web modernisation de l'administration locale. Communication du XXV<sup>ème</sup> Congrès International de l'Institut International des Sciences Administratives, Sous-thème II, 9-13 Juillet, Athènes (Grèce)

Côté, L. (2001). *De la diversité des modèles de gouvernance*. Communication du XXV<sup>ème</sup> Congrès International de l'Institut International des Sciences Administratives, Sous-thème I, 9-13 Juillet, Athènes (Grèce)

Corkery, J., Ould Daddah, T. Nuallain, C.O, Land T. (dir) (1998). *La gestion de la réforme du secteur public : une étude comparative des expériences de gestion de programme de réforme des institutions administratives du gouvernement central*. Bruxelles, Maastricht : IISA/ECDP.

Halachui, A (Septembre 2000). « *Optimisation des ressources, valeur optimale et évaluation des performances de l'administration : introduction* ». Revue Internationale des Sciences Administratives, Vol 66, N° 3, p. 455-460

Huger, J. (Mai 2000). Les agences administratives dans trois pays de l'OCDE. Québec : ENAP/Observatoire de l'administration publique ;

Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, Secrétariat Permanent à la Réforme Administrative. (Juin 2000). *Stratégie de Développement du SPRA : plan d'action pour la période Juillet 2000 – Juin 2003*. Yaoundé : Editions Montparnasse.

Mintzberg, H. (1984). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Editions d'Organisation.

Ngouo, L. (Mars 2000). « La Consultation en développement organisationnel dans le contexte de l'ajustement structurel en Afrique au Sud du Sahara : rôle et responsabilité des Consultants ». *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol 66, N° 1, p. 123-137

Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), (2001). *Construire aujourd'hui l'administration de demain : Gouvernance*. Paris : OCDE

Oum, E. (Juillet 2001). *Pour une approche intégrée des réformes dans l'administration publique : le cas des NTIC au Cameroun* Communication au XXV<sup>ème</sup> Congrès International de l'Institut International des sciences Administratives, sous-thème II, 9-13 Juillet, Athènes (Grèce).

Prefontaine, L et al (2001). *Nouveaux modèles de Collaboration pour la prestation des services publics. Etat de la situation au Québec* Communication au XXV<sup>ème</sup> Congrès International de l'Institut International des sciences Administratives, sous-thème IV, 9-13 Juillet, Athènes (Grèce).

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) (Juin 2000). *Document d'appui au programme National de gouvernance et de lutte contre la pauvreté*. Yaoundé : PNUD

Rambourg, M. (1998); « L'échec des réformes en Afrique le cas des pays francophones au Sud du Sahara ». *Revue française d'administration Publique*, N° 87, IIAP, Juillet-Septembre 1998, p. 405-422.

Trosa, S. (1998). « La non-fatalité de l'échec ». *Revue française de l'administration Publique*, n° 87, IIAP, Juillet-septembre 1998, p. 455-466.