



DOCUMENT DE STRATEGIE DE PARTENARIAT AU DEVELOPPEMENT DU CAMEROUN

Décembre 2012

SOMMAIRE

<i>SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	2
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	4
<i>LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES</i>	5
<i>PREAMBULE</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>RESUME EXECUTIF</i>	7
<i>INTRODUCTION</i>	18
Chapitre 1 : Synthèse de l'état des lieux et du diagnostic.....	22
Chapitre 2 : Facteurs de détermination des choix stratégiques	54
Chapitre 3 : Formulation des choix stratégiques	74
Chapitre 4 : Actions et mesures envisagées.....	86
Chapitre 5 : Dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la Stratégie	111
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	118
Glossaire.....	139
<i>TABLE DES MATIERES</i>	146

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACP	Afrique Caraïbe Pacifique
AD	Aide au Développement
AFD	Agence Française de Développement
AGOA	African Growth and Opportunity Act
AID	Association Internationale pour le Développement
AMC	Garantie d'achats futurs
APD	Aide Publique au Développement
APE	Accord de Partenariat Economique
BAD	Banque Africaine de Développement
BADEA	Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
BDEAC	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BID	Banque Islamique de Développement
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BM	Banque Mondiale
BOT	Build-Operate and Transfer
BRICS	Brasil-Russia- India- China- South-Africa
CAD	Comité d'Aide au Développement
CEEAC	Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire d'Afrique Centrale
CHOC	Changer d'Habitudes, s'Opposer à la Corruption
CICOD	Commission Interministérielle de Coopération Décentralisée
CMP	Comité Multi-Partenaires
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
CONAC	Commission Nationale Anti Corruption
CTD	Collectivités Territoriales Décentralisées
DSCE	Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi
DSPD	Document de Stratégie de Partenariat au Développement du Cameroun
FCFA	Franc de la Coopération Financière en Afrique
FED	Fonds Européen de Développement
FEICOM	Fonds Spécial d'Equipement Inter Communal
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FKDEA	Fonds Koweïtien pour le Développement Economique Arabe
FMI	Fonds Monétaire International
FSD	Fonds Saoudien pour le Développement
GAVI	Global Alliance for Vaccines and Immunization
GES	Gaz à Effet de Serre
GIZ	Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit
IDE	Investissements Directs Etrangers
IFFIm	Facilité Internationale de Financement pour la Vaccination
IPC	Indice de Perception de la Corruption
IPTE	Initiative Pays Pauvres Très Endettés
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banque Allemande de

	Développement)
MDP	Mécanisme de Développement Propre
MINATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINREX	Ministère des Relations Extérieures
MINFI	Ministère des Finances
MINFOF	Ministère des Forêts et de la Faune
MINCOMMERCE	Ministère du Commerce
MOC	Mise en Œuvre Conjointe
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement et Economique
OFID	Fonds de l'OPEP pour le Développement International
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PIB	Produit Intérieur Brut
PIN	Programme Indicatif National
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPP	Partenariats Public-Privé
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RFD	Réforme Fiscale-Douanière
RNB	Revenu National Brut
SCE	Stratégie nationale pour la Croissance et l'Emploi
SCEQE	Système Communautaire d'Echange des Quotas d'Emission
SGS	Société Générale de Surveillance
SNU	Système des Nations Unies
TEC	Tarif Extérieur Commun
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPG	Tarif Préférentiel Généralisé
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UDEAC	Union Douanière des Etats de l'Afrique Centrale
UEAC	Union Economique d'Afrique Centrale
URCE	Unités de Réduction Certifiée des Emissions
USD	United States Dollar
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Evolution des apports d'APD par région de 2004 à 2007	47
Tableau 2 : Classement des principaux bailleurs de fonds/pays actifs au Cameroun suivant leurs apports d'APD pour la période allant de 2004 à 2007.....	47
Tableau 3 : Evolution des apports d'APD par région au cours des trois dernières années (apports d'APD base engagements en milliards de FCFA).....	48
Tableau 4 : Classement des principaux bailleurs de fonds/pays actifs au Cameroun suivant leurs apports d'APD (base engagements) pour la période allant de 2009 à 2011.....	49
Tableau 5 : Scénario de référence : « Etat mobilisateur passif de ressources »/Statu quo	78
Tableau 6 : Scénario normatif : « Etat maître de son destin »/Vision idéale.....	80
Tableau 7 : Scénario tendanciel 1 : « Etat receveur d'ordre »/Position de suiveur	83
Tableau 8 : Scénario tendanciel 2 : « Etat mobilisateur de ressources au fil de l'eau »/Redouté	84
Tableau 9 : Les grandes familles de scénarios	138

LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES

Graphique 1 : Evolution des apports d'APD (base engagement) par région au cours des trois dernières années (2009, 2010, 2011).....	Error! Bookmark not defined.
Figure 1 : Arbre à problèmes fédéré	53
Figure 2 : Arbre à objectifs fédéré.....	55
Figure 3 : Dispositif de pilotage et de mise en œuvre de la stratégie de partenariat au développement du Cameroun	117

AVANT-PROPOS

Après avoir formulé la Vision de développement à l'horizon 2035 qui vise à faire du Cameroun un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité, le Gouvernement a adopté en août 2009 sa stratégie pour la croissance et l'emploi. Le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) est le cadre de référence de l'action gouvernementale et de celles de partenaires techniques et financiers de développement pour les dix premières années de la vision.

Le Gouvernement reconnaît que la réalisation de cet ambitieux programme appelle l'accroissement substantiel du volume des ressources financières et techniques à mobiliser aussi bien aux niveaux interne qu'externe pour financer les priorités stratégiques nationales et sectorielles.

En vue de la mobilisation optimale des ressources externes, le Gouvernement vient de se doter d'un Document de Stratégie de Partenariat au Développement (DSPD) dont l'objectif est de définir toutes les actions à mener à court, moyen et long termes permettant au Cameroun d'exploiter de manière optimale toutes les opportunités de mobilisation de ressources extérieures tant financières que techniques et/ou technologiques, que lui offrent ses relations avec la Communauté Internationale.

Le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, mandataire de l'étude, a conduit le processus de son élaboration dans une approche participative intégrant les administrations sectorielles, les Collectivités Territoriales décentralisées, les Partenaires Techniques et Financiers, la Société Civile et le Secteur Privé.

La présente Stratégie de Partenariat au Développement est le cadre de référence du Gouvernement en matière de partenariat. Elle est articulée autour de quatre thématiques principales conduisant à la mobilisation des ressources extérieures notamment celles provenant : i) de l'Aide au Développement, ii) de la Coopération Décentralisée, iii) du Commerce International et de l'Intégration Régionale, et iv) les Investissements Directs Etrangers. Elle ambitionne d'améliorer l'efficacité et l'efficience du Partenariat au Développement ainsi que sa contribution à l'accélération d'une croissance forte, durable et inclusive au Cameroun. Le DSPD intègre à cet effet une matrice d'actions prioritaires permettant d'assurer un plus grand impact du partenariat au développement économique et social du pays.

Je saisis cette occasion pour inviter tous les acteurs de développement et en particulier les Partenaires Techniques et Financiers à participer activement à la mise en œuvre de cette stratégie en tant qu'outil d'opérationnalisation des options de financement extérieurs identifiés dans le Document pour la Stratégie pour la Croissance et l'Emploi dont le socle est la Politique des « Grandes Réalisations » de son Excellence Paul BIYA, Président de la République.

Je voudrai enfin adresser ma sincère gratitude à tous les Partenaires Technique et Financiers qui ont accompagné ce processus pour tous les efforts qu'ils déploient pour accompagner le Gouvernement dans la quête permanente d'amélioration des conditions de vie des populations camerounaises.

**Le Ministre de l'Economie, de la
Planification et de l'Aménagement du Territoire**

Afin d'encadrer les interventions de tous les partenaires intérieurs et extérieurs dans la mise en œuvre du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) le Gouvernement a engagé l'élaboration d'un Document de Stratégie de Partenariat au Développement du Cameroun (DSPD), à travers une démarche à la fois normative et positive, de façon à assurer une mobilisation efficace des ressources extérieures pour la mise en œuvre du DSCE.

Le DSPD se décline en cinq chapitres interdépendants portant sur : i) la synthèse de l'état des lieux et du diagnostic du partenariat au développement ; ii) les facteurs déterminants de la stratégie ; iii) les choix stratégiques ; iv) les actions et les mesures envisagées ; et v) le dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation. Une matrice d'actions prioritaires pour la mise en œuvre du DSPD, et un cadre logique de la stratégie sont également annexés à ce document.

1. Synthèse de l'état des lieux et du diagnostic du partenariat au développement

1.1. Principales forces du partenariat au développement

Le Cameroun jouit actuellement de certains atouts facilitant la mobilisation des financements extérieurs. Ces facteurs sont spécifiques aux quatre canaux utilisés par le pays pour mobiliser ces financements.

Concernant l'Aide Publique au Développement, la mise en œuvre effective des principes de la Déclaration de Paris et le faible niveau d'endettement du Cameroun sont actuellement les facteurs clés qui favorisent la mobilisation optimale de l'APD au Cameroun.

S'agissant de la coopération décentralisée, elle présente deux atouts importants à savoir : (i) l'existence d'un cadre juridique la régissant ; (ii) l'existence d'un regroupement de toutes les Collectivités Territoriales Décentralisées du Cameroun au sein d'une association.

Pour ce qui est du commerce international, il bénéficie de quelques facteurs propices à son développement. Il s'agit notamment :

- du poids démographique et économique du Cameroun au sein de la CEMAC ;
- du dynamisme des acteurs des secteurs agricole, industriel et commercial ;
- de la progression de l'intégration régionale ;
- de la prépondérance des exportations vers les pays à monnaie forte ;
- de la diversification des sources énergétiques en cours pour compenser la baisse tendancielle de la production pétrolière.

Dans le domaine des Investissements Directs Etrangers, plusieurs facteurs internes au Cameroun sont de nature à attirer davantage d'investissements extérieurs, parmi lesquels :

- les progrès accomplis pour améliorer le climat des affaires ainsi que la gestion des finances publiques ;
- les efforts indéniables en matière de lutte contre la corruption et l'adhésion à l'ITIE en 2005 ;

- la position géographique privilégiée du pays qui permet la desserte obligée de l'hinterland tchadien et centrafricain et qui lui donne la possibilité de se positionner comme un hub régional pour de nombreuses activités industrielles et de services ;
- Le dynamisme de la diaspora camerounaise à travers le monde et dans la sous région ;
- L'existence d'importantes ressources naturelles (gaz et ressources hydrauliques) et potentialités agropastorales et minières (cobalt, fer, nickel etc).

1.2. *Les obstacles au partenariat au développement*

L'état des lieux et le diagnostic révèlent d'importantes difficultés, contraintes et menaces qui entravent l'efficacité du partenariat au développement pour chacune des principales composantes : Aide Publique au Développement, Investissements Directs Etrangers, Commerce International et Intégration Régionale, Coopération Décentralisée. A ces difficultés, s'ajoutent celles relatives à la promotion de l'image de marque du Cameroun et la mobilisation des financements innovants et internes.

a. Aide Publique au Développement

S'agissant de l'Aide Publique au Développement, sa mobilisation est entravée par des insuffisances importantes au niveau du **cadre juridique et institutionnel mis en place et des politiques d'orientation et de gestion des ressources mobilisées**. Parmi ces difficultés, on relève notamment que : (i) le cadre institutionnel qui régit les interventions relatives à l'APD n'est pas assez clarifié en dépit de l'adhésion du Cameroun aux principes de la Déclaration de Paris ; (ii) des flux d'aide en direction du Cameroun sont assez modestes ; (iii) les ressources de l'aide sont concentrées sur un nombre limité de secteurs ; (iv) la faible capacité de mobilisation se conjugue avec la faible capacité d'absorption des ressources extérieures mobilisées à travers l'APD ; (v) des politiques et instruments de livraison de l'APD ne sont ni harmonisés, ni intégrés ; (vi) le jeu des acteurs est marqué par : une prépondérance de l'Exécutif sur le Législatif, des difficultés de collaboration entre les différents ministères, un dialogue caractérisé par le manque de convergence de points de vues entre le Gouvernement et les PTF, des préjugés et suspicions entre le Gouvernement et la Société Civile.

Les contraintes susceptibles d'entraver la mobilisation des ressources à travers l'APD sont davantage liées à l'environnement international et aux orientations des politiques économiques des donateurs. Il s'agit notamment : (i) de la remise en cause de l'utilité et de l'efficacité de l'aide pour les pays en développement ; (ii) du conflit entre les priorités et les objectifs de politiques de développement et d'action extérieure des pays donateurs qui sont généralement soumis à la contrainte des budgets annuels ; (iii) du caractère imprévisible et volatile de l'aide.

Les contraintes spécifiques au Cameroun sont caractérisées par (i) l'absence de priorisation commune en matière d'objectifs de développement par le Gouvernement du Cameroun et les Partenaires Techniques et Financiers, qui se traduit par une faible appropriation politique de certains projets, (ii) la faible capacité et le manque de professionnalisme du personnel administratif de la gestion des projets et des procédures de passation des marchés, (iii) l'absence d'organes opérationnels permettant l'accès à l'information et à la coopération entre les différents ministères.

b. Coopération Décentralisée

La Coopération Décentralisée quant à elle est caractérisée par : (i) une faible coordination au niveau des acteurs gouvernementaux ; (ii) une insuffisance de la pratique de gouvernance locale qui se

caractérise par une centralisation du pouvoir de décision entre les mains de certains maires ; (iii) l'insuffisance d'appropriation et de leadership des exécutifs communaux dans la définition des priorités des projets de coopération décentralisée ; (iv) l'insuffisance de compétences aptes à articuler des stratégies de mobilisation de ressources et à assurer la conduite de projets complexes.

La principale contrainte relevée au niveau de la Coopération Décentralisée vient de la tutelle, jugée trop pesante par les Collectivités Territoriales Décentralisées.

c. Commerce International et Intégration régionale

En ce qui concerne le Commerce International, l'état des lieux a révélé : (i) une forte dépendance des exportations du pétrole brut qui représente en moyenne 45% des recettes annuelles d'exportation, (ii) une domination des exportations, en dehors du pétrole, par les produits primaires à faible valeur ajoutée, et (iii) une faible diversification des exportations qui restent concentrées autour de quelques produits (cacao, café arabica et robusta, coton, bois, aluminium, banane, caoutchouc, etc.), représentant à eux seuls près de 80% des exportations annuelles du Cameroun.

Les exportations camerounaises souffrent des contraintes liées : (i) au commerce illicite et à la contrebande, (ii) à la fluctuation des cours de matières premières qui sont déterminés sur le marché international ; (iii) à la non compétitivité des produits camerounais due au coût élevé des facteurs, ainsi qu'à la faible modernisation de l'appareil de production avec son corollaire qui est la faible productivité et compétitivité des produits agricoles ; (iv) à l'inefficience de l'environnement institutionnel ; (v) à l'environnement des affaires qui reste peu favorable.

d. Investissements Directs Etrangers

Les Investissements Directs Etrangers au Cameroun restent très faibles en raison d'un ensemble d'obstacles qui relèvent principalement de la non-attractivité de l'environnement économique. On relève notamment : (i) un cadre juridique incomplet et incohérent ; (ii) l'inefficacité du cadre institutionnel ; (iii) un environnement des affaires peu adapté à l'attractivité des IDE ; (iv) la mauvaise image de marque du Cameroun et son mauvais classement au niveau international en matière de gouvernance.

La promotion des IDE au Cameroun est handicapée par de nombreuses contraintes parmi lesquelles: (a) une compétitivité insuffisante de l'économie camerounaise ; (c) un retard important en matière de développement des TIC ; (d) un dispositif de formation professionnelle globalement inadapté ; (f) un dialogue public-privé encore grippé ; (g) un marché financier embryonnaire.

Au-delà des quatre composantes présentées ci-dessus, l'état des lieux s'est étendu à la promotion de l'image de marque du Cameroun et aux financements innovants et internes, deux thématiques jugées pertinentes dans la recherche des mesures appropriées pour accroître la mobilisation des ressources.

e. Promotion de l'image de marque du Cameroun

Concernant l'image de marque, l'ensemble des indicateurs recensés au niveau international en termes de risque pays démontrent que le Cameroun souffre d'une mauvaise image dont la résultante est un mauvais classement du pays au niveau international. Les facteurs qui expliquent cette mauvaise image de marque se situent au niveau de la mauvaise gouvernance (corruption, tracasseries administratives et lourdeurs bureaucratiques) ; du mauvais climat des affaires (a) les délais élevés pour les opérations relatives à la création des entreprises et au passage des marchandises au Port

Autonome de Douala, (b) le manque d'incitations fiscales et douanières pour attirer les investissements, (c) l'absence d'un système judiciaire propice aux affaires, (d) le déficit des infrastructures énergétiques, de transport, de télécommunication etc. (e) l'accès difficile aux facteurs de production tels que le capital et la main d'œuvre qualifiée.).

f. Financements Innovants et Internes

Les principales limites qui caractérisent les mécanismes de financements innovants classiques sont de deux ordres : (1) d'une part, leur mise en place est adossée à l'idée d'une fiscalité internationale qui ne recueille pas le consentement de tous les Etats ; (2) d'autre part, la plupart des initiatives en matière de financements innovants se concentrent sur des interventions dans le domaine de la santé, ce qui limite leur capacité d'action. Par ailleurs, plusieurs modes de financement innovants à l'instar du Mécanisme de Développement Propre (MDP) auxquels le pays pourrait faire recours, restent encore inexploités.

Quant aux financements internes, ils sont considérés dans la stratégie comme toute opération qui vise à élargir la marge de manœuvre financière de l'autorité publique en libérant des ressources situées en dehors du cadre budgétaire classique. Le Cameroun tire actuellement ce type de financements de trois sources : (i) des fonds tels que le Fonds Routier, le FEICOM, etc. qu'il a mis sur pied depuis des années déjà ; (ii) de son marché financier caractérisé par un faible dynamisme du marché des obligations et des actions d'une part et d'autre part une utilisation encore limitée du marché des titres publics ; (iii) de son système bancaire qui n'accorde pas suffisamment de crédit au secteur privé en dépit de la surliquidité observée.

1.3. Principales menaces

Les principales menaces susceptibles d'entraver la stratégie de mobilisation des ressources de partenariat au développement du Cameroun concernent : (i) les crises financière et de la dette qui secouent les principaux donateurs ; (ii) la non-lisibilité des résultats de la lutte contre la corruption ; (iii) la lenteur des réformes qui rétabliront le climat de confiance souhaité entre le Gouvernement et les PTF ; (iv) le ralentissement de la croissance mondiale ; (v) l'instabilité des recettes consécutives aux fluctuations des cours des matières premières ; (vi) les Accords de Partenariat Economique ; (vii) les crises internationales ; (viii) les variations des politiques de développement ; (x) les fluctuations des devises ; (xi) les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

1.4. Opportunités

Les opportunités qui pourraient être saisies portent essentiellement sur : (i) la mise en place des approches programmes ; (ii) l'intensification des actions en faveur de l'amélioration du système de gestion des Finances Publiques ; (iii) l'atteinte du point d'achèvement ; (iv) l'émergence de nouveaux acteurs.

Concernant l'approche programme, les progrès qui ont été observés en la matière dans le domaine forestier ont amené les PTF du secteur à expérimenter un appui budgétaire sectoriel. La mise en place effective de ce processus a cependant engendré des lenteurs imputables notamment à la non maîtrise des procédures y afférentes par le Gouvernement. En dépit de cela, les réformes ayant entraîné l'adoption du Nouveau Régime Financier de l'Etat militent en faveur de l'intensification de cette approche à d'autres secteurs.

S'agissant de la gestion des Finances Publiques, plusieurs actions et réformes visant son amélioration ont été menées. Il s'agit notamment de la promulgation en 2007 de la loi portant nouveau Régime Financier de l'Etat ; l'élaboration et la mise en œuvre en 2011 d'une Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption. L'amélioration de la gestion des finances publiques est de nature à amener les PTF à livrer l'APD sous forme d'appui budgétaire.

L'atteinte du point d'achèvement de l'Initiative pour les Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE) à la fin avril 2006 a permis au Cameroun d'améliorer sa capacité d'endettement. Après avoir examiné le cadre de soutenabilité de la dette du Cameroun, certains partenaires lui ont proposé d'adopter conformément au règlement N° 12/07-UEAC-186-CM-15 adopté par les Ministres des Finances de la zone CEMAC le 19 mars 2007, une politique d'endettement prudente basée sur les prêts concessionnels.

L'émergence de nouveaux acteurs constitue une réelle aubaine pour la mobilisation des ressources extérieures. Depuis quelques années, on observe la montée en puissance de la coopération Sud/Sud et l'influence grandissante des pays émergents en particulier le BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud). A côté d'eux, les pays arabes et les pays scandinaves jouent un rôle croissant dans le développement économique de l'Afrique.

2. Facteurs déterminants de la stratégie

2.1. *Eléments d'orientation à moyen et long termes du partenariat au développement*

Les éléments d'orientation à moyen et long termes du partenariat au développement ont été regroupés par rapport à leurs liens avec la Vision, le DSCE, les politiques et stratégies nationales d'une part, et les objectifs spécifiques assignés au partenariat d'autre part.

La Vision globale de développement du Cameroun assigne deux principaux axes stratégiques au partenariat au développement, à savoir : (i) le développement de la coopération régionale et l'insertion internationale, et (ii) le partenariat avec les autres acteurs (secteur privé, société civile, partenaires techniques et financiers).

Concernant les orientations spécifiques de partenariat au développement, la politique de développement décrite dans la Vision 2035 accorde un rôle stratégique à l'Etat et cible la mobilisation des divers partenariats, notamment avec le secteur privé international via les partenariats publics-privés, et les partenaires techniques et financiers.

2.2. *Engagements pris à l'échelle internationale*

L'Etat s'oblige à respecter les traités, conventions, protocoles, résolutions, déclarations et actes similaires souscrits aux plans sous-régional, régional et international. Les engagements dont il est question portent sur les aspects aussi divers que la bonne gouvernance politique, économique, administrative et financière, la promotion de l'égalité entre les sexes, le commerce mondial, le relèvement des défis globaux tels que les changements climatiques avec le réchauffement de la planète, l'environnement, la sécurité, la faim et la pauvreté dans le monde, etc.

2.3. *Enjeux et défis du partenariat au développement*

L'enjeu global pour le DSPD porte sur la mobilisation optimale des ressources tant financières que techniques nécessaires au développement du Cameroun. Cette mobilisation de ressources doit s'effectuer à travers une combinaison harmonieuse de : l'Aide Publique au Développement (APD), des

Investissements Directs Etrangers (IDE), du Commerce International et de l'Intégration Régionale, de la Coopération Décentralisée, des Financements Innovants et Internes. A cet enjeu global, s'ajoutent les enjeux et défis majeurs suivants :

Amélioration de la gouvernance liée à la gestion de l'aide : les principaux défis à relever sont notamment : l'encadrement des entités classiques de mobilisation des ressources, l'amélioration de la qualité des dépenses d'investissements publics, et la maturation des projets.

Modernisation de la gestion des affaires publiques et Renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles, et humaines : il est question de se doter des compétences requises pour la mise en œuvre de la vision du développement à long terme, de renforcer le leadership et la coordination de l'action gouvernementale en matière de gestion du partenariat, de développer une culture de la performance au sein des administrations publiques.

Disponibilité et orientation optimale des ressources à affecter à l'APD : le défi pour le Cameroun est celui de maintenir et consolider les partenariats établis avec les partenaires « dits traditionnels » et, surtout, d'attirer de nouveaux partenaires parmi les pays émergents qui proposent des types de partenariat « gagnant-gagnant ». Le Cameroun doit également assumer pleinement son rôle de leader dans la conduite des programmes d'aide qui le concernent.

Coopération qui soutient et intègre le processus de décentralisation : le défi à relever est inhérent au manque de clarté du cadre juridique qui gouverne les actions à prendre dans le cadre de la coopération décentralisée.

Appui aux politiques publiques de développement des exportations : en matière de partenariat, les défis à relever pour atteindre cet objectif consistent à : (i) accroître les exportations à forte valeur ajoutée, (ii) favoriser l'import-substitution par la promotion des entreprises locales, (iii) améliorer la compétitivité des produits par la qualité et la réduction des coûts de production et de transaction, (iv) accroître la productivité et le développement des chaînes de valeurs et les filières, (v) assurer la synergie nécessaire entre les administrations publiques et (vi) lever les obstacles à l'intégration régionale.

Promotion et valorisation de l'image de marque du Cameroun : il s'agira de construire l'image de marque en interne, de communiquer sur les atouts et les potentialités économiques du pays ainsi que sur les progrès réalisés dans les domaines de la gouvernance et de l'environnement des affaires.

Diversification des ressources et mutations dans l'ordre économique mondial : afin de procéder à des mutations significatives dans l'ordre économique mondial, les principaux défis à relever consistent notamment à : a) assurer une meilleure maîtrise des mécanismes de mobilisation des financements innovants en y intégrant par exemple un plan stratégique national sur les changements climatiques, en vue de limiter les effets des changements climatiques sur le développement du pays ; b) réduire la dépendance des projets d'investissements aux ressources de l'aide ; c) accéder aux marchés financiers internationaux ; et d) nouer des partenariats stratégiques avec des pays cibles.

2.4. Enoncé de Vision pour le DSPD

Afin de relever les enjeux et défis sus mentionnés, la vision de la stratégie du partenariat au développement s'énonce ainsi qu'il suit :

"A l'horizon 2020, le partenariat contribue à l'atteinte des objectifs de développement de façon optimale dans un contexte de bonne gouvernance et d'une économie modernisée"

2.5. Principes directeurs de la politique du partenariat au développement

Quatre principes directeurs guident l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie : (i) leadership du Gouvernement dans la gestion des partenariats ; (ii) réduction de la dépendance vis-à-vis de l'aide au développement et aux chocs exogènes ; (iii) promotion et valorisation de l'image de marque du pays ; (iv) diversification des partenariats.

3. Choix stratégiques

3.1. Objectif global et objectif stratégique du DSPD

L'objectif global de la présente stratégie qui couvrira la période 2012-2020 est d'améliorer la contribution du partenariat à l'accélération d'une croissance forte, durable et inclusive au Cameroun.

Le seul objectif stratégique identifié est *d'améliorer l'efficacité et l'efficience du partenariat au développement.*

Deux principaux résultats sont attendus à l'horizon de la stratégie : (i) le niveau des ressources financières, techniques et/ou technologiques mobilisées dans le cadre du partenariat au développement a doublé au bout de 10 ans ; (ii) les capacités d'absorption des ressources extérieures notamment l'Aide au Développement se sont considérablement améliorées.

Cette démarche va s'appuyer sur trois stratégies cohérentes et intégrées, à savoir : (i) la stratégie d'amélioration de la gouvernance en matière de gestion des partenariats, (ii) la stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats publics et, (iii) la stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats avec le secteur privé.

3.2. Formulation et choix des options stratégiques

Le scénario qui est préconisé par le Gouvernement pour l'atteinte des objectifs stratégiques traduit la situation souhaitée à l'horizon de la stratégie, si les actions envisagées sont effectivement mises en œuvre.

Dans le domaine de la gouvernance en matière de gestion du partenariat, les actions menées conduiront à un environnement juridique et institutionnel propice à la mobilisation des ressources du partenariat au développement. Les ressources des partenariats publics seront diversifiées, ciblées et répondant aux besoins préalablement identifiés par le Gouvernement du Cameroun. En ce qui concerne les ressources des partenariats privés, la mobilisation sera abondante, offensive et proactive. Il s'agit d'une option qui combine les hypothèses les plus favorables et réalistes, et qui à terme, conduira à la situation d'un Etat maître de son destin et moins dépendant de l'aide.

4. Actions et mesures envisagées

La actions et mesures envisagées dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie sont articulées autour de huit axes stratégiques couvrant l'ensemble des trois sous-stratégies à savoir : (i) stratégie de gouvernance en matière de gestion du partenariat ; (ii) stratégie de mobilisation des ressources dans le

cadre des partenariats publics ; (iii) stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats privés.

4.1. Sous-stratégie de gouvernance en matière de gestion du partenariat

Cette stratégie comporte trois axes stratégiques : (i) renforcement du cadre juridique et institutionnel ; (ii) renforcement des capacités des acteurs ; (iii) promotion de l'image de marque du Cameroun.

Axe n° 1 : Renforcement du cadre juridique et institutionnel

Cinq objectifs sont poursuivis dans cet axe, à savoir : (i) assurer la répartition optimale des rôles et des responsabilités entre les administrations chargées de la gestion de l'APD ; (ii) améliorer la coordination et la concertation interministérielle ; (iii) actualiser le cadre juridique en vigueur en matière de promotion des IDE ; (iv) élaborer une politique nationale d'aide au développement ; (v) simplifier les procédures de mise en œuvre du partenariat. Les actions à mener sont articulées autour de l'amélioration de la coordination et la concertation entre les acteurs en charge de la gestion des partenariats, l'appui à la mise en œuvre des réformes envisagées dans le sens de l'amélioration de l'environnement des affaires, et l'élaboration d'une politique nationale d'aide au développement.

Axe n° 2 : Renforcement des capacités des acteurs

Pour ce qui est du renforcement des capacités des acteurs, les actions et mesures envisagées permettront de renforcer le processus des transferts de technologies ; d'aligner l'assistance technique aux besoins en renforcement des capacités (appui à l'élaboration des plans sectoriels et thématiques de renforcement des capacités) ; et de développer les capacités humaines.

Axe n° 3 : Promotion de l'image de marque du Cameroun

Les actions à mener dans cet axe portent essentiellement sur la gouvernance et s'articuleront autour : du renforcement de la construction de l'image de marque et du rayonnement international du Cameroun, du renforcement des mécanismes de coordination entre les acteurs en charge de la promotion de l'image de marque du Cameroun, ainsi qu'un système de partage des informations en la matière, et de la dotation des missions diplomatiques du Cameroun accréditées auprès des pays cibles, en ressources appropriées pour la promotion de l'image de marque.

4.2. Sous stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats publics

Axe n° 4 : Renforcement de la mobilisation des ressources d'Aide Publique au Développement

Le but est d'accroître le niveau des ressources d'aide publique au développement tout en restant à la limite du seuil de 2% du PIB, notamment à travers : (i) le renforcement des capacités d'absorption de l'aide publique au développement du Cameroun, (ii) la diversification des partenaires en matière d'aide au développement au Cameroun avec un accent sur les pays émergents, et (iii) le renforcement des capacités de négociation des nationaux afin que l'aide allouée au Cameroun soit mieux alignée sur les priorités de développement du pays, d'une part, et à l'effet de doter ces derniers d'outils permettant d'éclairer les décisions qui pourraient être prises en la matière.

Axe n° 5 : Accroissement des possibilités de mobilisation des ressources par le biais de la Coopération Décentralisée

Pour atteindre les objectifs visés dans cet axe, le Gouvernement envisage de mener des actions à même de déboucher sur des résultats précis à savoir : la diversification des partenariats de la Coopération Décentralisée ; la satisfaction des besoins les plus importants des Collectivités Territoriales Décentralisées notamment : (i) le développement des infrastructures, (ii) l'attraction des

activités économiques, (iii) le développement des activités génératrices de revenus, (iv) l'accroissement et l'amélioration du niveau de services, (v) l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des citoyens. Ces résultats seront obtenus à travers les actions ci-après : (a) renforcement des capacités des CTD en vue de la maîtrise des mécanismes et des techniques de la coopération décentralisée ; (b) vulgarisation de l'ensemble des textes relatifs à la coopération décentralisée ; (c) simplification des procédures de mise en œuvre des projets locaux suivant la démarche Partenariat Public Privé (PPP) ; (d) appui des CTD à la formulation d'une stratégie de mobilisation.

Axe n°6 : Mise en place de mécanismes de financements innovants

Les mesures préconisées visent à : (a) assurer une meilleure maîtrise des mécanismes de mobilisation des financements innovants en intégrant un plan stratégique national sur les changements climatiques, en vue de limiter les effets des changements climatiques sur le développement du pays ; (b) réduire la dépendance des projets d'investissements aux ressources de l'aide ; (c) accéder aux marchés financiers internationaux ; et (d) nouer des partenariats stratégiques avec des pays cibles. Les actions envisagées par le Gouvernement sont axées sur la promotion des mécanismes de financement carbone, la mise en place d'un plan de développement des financements innovants, et le développement des financements internes (extrabudgétaires).

4.3. Sous stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats avec le secteur privé

Axe n°7 : Renforcement de la mobilisation des Investissements Directs Etrangers

Dans cet axe, les actions et mesures envisagées permettront : (i) d'accélérer le rythme de mise en œuvre des réformes envisagées pour l'amélioration du climat des affaires au Cameroun et, (ii) de renforcer l'appropriation de la démarche partenariat public privé en vue d'aboutir à la mise en œuvre de projets de développement suivant ce nouveau mode de commande publique.

Axe n°8 : Amélioration de l'accès des produits camerounais sur les marchés régionaux et internationaux

Le Gouvernement entend, à travers cet axe, d'une part, lever l'ensemble des obstacles à l'intégration régionale à l'effet de faciliter la libre circulation des biens et des personnes et, d'autre part, accroître la pénétration des marchés internationaux en saisissant entre autres les opportunités offertes par l'AGO.

Pour ce qui est de la levée des obstacles à l'intégration régionale, il est question de procéder à une sensibilisation des Etats membres de la Communauté Economique Régionale pour une prise en compte effective des projets d'intégration dans leurs politiques économiques nationales ; et de contribuer à l'accroissement de la synergie entre la CEMAC et la CEEAC. Concernant l'accroissement de la pénétration des marchés internationaux, le Gouvernement opte pour : le choix des secteurs à promouvoir ; le choix des produits à industrialiser et à exporter ; le respect des normes internationales ; et le choix des destinations stratégiques.

5. Dispositifs de mise en œuvre et de suivi-évaluation

5.1. Dispositif de mise en œuvre

La mise en œuvre du DSPD sera assurée par l'ensemble des acteurs nationaux ayant des activités liés au partenariat. Le suivi de la mise en œuvre est quant à lui assuré par un Comité de Pilotage

(COPIL), instance d'orientation et de décision, placée, sous l'autorité directe du Ministre en charge de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire et présidée par le Secrétaire Général dudit Ministère. Le COPIL est assisté d'un Secrétariat Technique agissant en tant qu'organe d'appui technique du COPIL et assuré par le Groupe de travail chargé du suivi de la mise en oeuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

5.2. Dispositif de suivi-évaluation

Le suivi/évaluation de la mise en œuvre du DSPD se fera à tous les niveaux au travers des indicateurs définis à cet effet. La remontée des informations s'effectuera de façon ascendante de la base (points focaux) vers le sommet (Secrétariat Technique, Comité de Pilotage). C'est ce qui permettra de développer une culture de veille et de prévoir les mécanismes d'ajustements nécessaires à l'évolution du contexte et de l'environnement de la Stratégie. Ainsi, l'information collectée auprès des acteurs sera centralisée et analysée au niveau du Secrétariat Technique, puis présentée au Comité de pilotage sous forme de rapports semestriels et de rapports annuels sur la mise en œuvre du DSPD.

Le système d'information et de suivi et évaluation de la DSPD s'inspirera des enseignements tirés et fondés sur les principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Il s'agira à travers ce système de produire des informations fiables pour mieux concevoir les politiques, les exécuter et garantir une utilisation rationnelle des ressources publiques.

Le suivi du DSPD sera basé sur le mode participatif qui permettra aux différentes parties prenantes de se concerter régulièrement sur le niveau de réalisations des actions programmées, l'évaluation de leurs résultats et de leurs impacts. Les principales activités à mener dans ce cadre porteront sur :

- l'élaboration d'un document de suivi qui sera élaboré et régulièrement mis à jour par le Secrétariat Technique. Ce document devra comprendre, entre autres éléments : les indicateurs de suivi retenus par toutes les parties prenantes, le chronogramme et les acteurs de cette activité ;
- le recueil permanent des informations sur la mise en œuvre des programmes ;
- l'analyse périodique des données recueillies et la production du rapport de suivi ;
- la diffusion du rapport de suivi à toutes les parties prenantes, notamment les acteurs du secteur privé, de la société civile et les PTF.

Le suivi de la Stratégie s'effectuera sur la base d'outils tels que les fiches de réalisation des activités ; les rapports semestriels de suivi de la mise en œuvre de la Stratégie ; les rapports annuels d'activités ; le tableau de bord des indicateurs ; les rapports d'étape de la mise en œuvre de la stratégie, etc. Il sera axé selon une double approche, à savoir : (a) le suivi axé sur la mise en œuvre et (b) le suivi axé sur les résultats. Le suivi axé sur la mise en œuvre s'intéressera simultanément aux moyens et stratégies ressourcés, activités, produits ou biens et services fournis. Le suivi des résultats permettra d'apprécier dans quelle mesure les résultats ont été atteints. Le lien entre ces deux niveaux passe par l'interaction entre les moyens et stratégies d'une part, et les cibles de réalisation d'autre part. Les cibles des résultats devront être fixées en fonction des moyens et des stratégies. Ainsi, le système de suivi-évaluation sera composé de deux sous-systèmes à savoir : (i) le sous-système de suivi de l'exécution des programmes et projets du DSPD : Il concerne

principalement des indicateurs d'inputs et des indicateurs d'outputs de réalisations physiques et financières à produire tant au niveau central que local en ce qui concerne les projets/activités envisagées dans le cadre de la mise en œuvre du DSPD, (ii) le sous-système des évaluations d'impacts des politiques ou programmes : il s'agit surtout d'études spécifiques. Ces études ont un champ plus restreint et ont pour objectif de mesurer si les actions entreprises auprès des groupes ciblés ont effectivement atteint les résultats attendus. Ce dernier sous-système permet de donner de la matière pour la formulation des politiques.

INTRODUCTION

▪ Historique et contexte du partenariat au développement au Cameroun

A la suite de la crise économique et financière de la fin des années 80, début des années 90, le Cameroun a connu une longue période d'ajustement structurel qui a fortement influencé le contenu et la qualité de ses partenariats.

La fin des années 80 et le début des années 90 a été fortement marquée par une forte compression des dépenses publiques sous l'impulsion des institutions de Bretton Woods. Cette forte réduction des dépenses publiques, particulièrement caractérisée par la baisse nominale des salaires à la fonction publique, a été exaspérée en 1994 par la dévaluation du FCFA, contribuant ainsi à l'accentuation de la pauvreté au sein des ménages camerounais.

Dans ce contexte, le partenariat entre le Cameroun et ses partenaires était fondamentalement régi par la mise en place de politiques de gestion de la crise d'endettement. La structure de l'aide extérieure était fondamentalement dominée par le souci de gérer le fardeau de la dette publique. Les principales actions du Cameroun en direction des partenaires étaient axées sur les négociations en vue du rééchelonnement ou de l'annulation de la dette publique. Cette pression de la dette a éloigné les politiques des préoccupations de développement et de résorption de la pauvreté. Entre 1994 et 2003, près de 33% des financements extérieurs étaient dirigés vers les programmes d'ajustement structurels. En dehors de la remise de la dette, les bilatéraux n'ont contribué que pour 4% au financement du développement au cours de cette période.

Un élément majeur qui a fragilisé le partenariat a été le déclassement du Cameroun au début des années 90 des guichets d'emprunt à taux de marché comme la BIRD, limitant ainsi les marges de manœuvre du pays.

C'est ainsi qu'à la suite de la mise en œuvre satisfaisante d'un programme triennal, le Cameroun a pu accéder en 2000 à l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE), avec pour finalité l'annulation d'une part conséquente du stock de la dette publique. Sous cette période, la dépendance du Cameroun vis-à-vis de l'aide extérieure représentait environ 5% de son PIB, avec plus de la moitié destinée à la remise de la dette.

Le Cameroun a atteint le point d'achèvement de l'Initiative PPTE en 2006, ce qui devait marquer la fin de la pression des institutions de Bretton Woods et un nouveau départ pour le partenariat. En effet, le Cameroun a vu le stock de sa dette publique extérieure allégée à l'issue de l'achèvement de cette initiative, passant de près de 4000 milliards de FCFA, à environ 1500 milliards de F CFA au deuxième trimestre 2006. La valeur actualisée nette de la dette sur le PIB est passée de 43,5% à 29%, le seuil de soutenabilité de la dette publique étant de 40%. Dans le même temps, la valeur actualisée nette de la dette sur les recettes budgétaires est passée de 257% à 154%, le seuil étant de 250%. Enfin, le service de la dette sur les recettes fiscales est passé de 19,5% à 7,6%, le seuil étant 25%. L'évolution positive des indicateurs susmentionnés a permis au Cameroun de retrouver une crédibilité financière au niveau international.

Si la crédibilité financière du Cameroun est retrouvée, il faut noter que dans le même temps, sa perception au niveau international s'est fortement dégradée. Ainsi, le problème de gouvernance maintient une forme de réticence des partenaires qui hésitent à intervenir au Cameroun.

De plus, il persiste des effets d'hystérèse qui limitent la confiance des partenaires au système de gestion des finances publiques en vigueur. Pour lutter contre ces effets permanents, le Cameroun a amélioré les mécanismes de concertation avec les bailleurs de fonds. On peut noter à titre d'exemple, l'existence du comité multipartenaires (CMP) au niveau technique, du groupe « 8+6 » de l'Union Européenne élargi aux autres grandes ambassades et chefs de mission des principales institutions multilatérales et bien d'autres instances de dialogues tripartites encore. Ceci n'a pas fondamentalement aplani toutes les réticences des partenaires extérieurs.

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide souscrite par le Cameroun et tous les partenaires extérieurs en mars 2005 peut être considérée comme l'un des déclencheurs du renouvellement du partenariat au Cameroun. Trois points forts marquent les engagements pris à Paris :

- les pays bénéficiaires revendiquent, contrairement à la période d'ajustement, l'appropriation nationale et le leadership des stratégies de développement, ainsi que des systèmes de gestion de l'aide ;
- les partenaires s'engagent à appuyer ces stratégies, ainsi que les systèmes nationaux. Ceci nécessite une opérationnalisation des stratégies et une réforme substantielle des systèmes nationaux ;
- les partenaires s'engagent à rationaliser leurs interventions.

Sous cette impulsion, le Cameroun s'est engagé dans la voie de l'appropriation et de la réforme, avec un ensemble de mesures engagées depuis 2007. On peut citer l'adoption d'un nouveau régime financier de l'État qui consacre la gestion axée sur les résultats, avec la budgétisation par objectif, l'élaboration de la vision de développement du pays à l'horizon 2035 en 2009, et la même année, la Stratégie nationale pour la Croissance et l'Emploi (SCE), couvrant la période 2010-2020.

C'est ainsi que pour encadrer les interventions de tous les partenaires extérieurs dans la mise en œuvre du DSCE, le Gouvernement a engagé l'élaboration d'une Stratégie nationale de mobilisation et de gestion des financements extérieurs (DSPD), destinée à accompagner la mise en œuvre des actions de la SCE.

▪ **Caractéristique du DSPD**

Le Gouvernement du Cameroun envisage, à travers l'élaboration du DSPD, de se doter d'une stratégie de partenariat aux fins d'exploiter de manière optimale toutes les opportunités de mobilisation de ressources extérieures tant financières que techniques et/ou technologiques que lui offrent les relations pouvant et/ou devant être nouées avec la Communauté Internationale, en vue d'une mise en œuvre efficace et efficiente du DSCE et de l'atteinte des objectifs de sa Vision.

Dans le cadre de la mise en œuvre du DSCE, le Gouvernement a prévu de se doter d'un ensemble de stratégies à périmètre sectoriel, thématique et ministériel. A cet égard, la Stratégie de partenariat au développement est l'une des stratégies à périmètre thématique élaboré par le Gouvernement dans le cadre de l'opérationnalisation du DSCE.

L'immensité des besoins exprimés par les populations en matière d'atteinte des objectifs de développement du pays tel que formulé dans le DSCE, oblige désormais le Gouvernement à ne plus limiter la problématique du partenariat au développement, comme cela a été le cas au cours des récentes années, à la simple question de l'efficacité de l'aide au développement. Il s'agit dans le cadre

de la stratégie de partenariat au développement du Cameroun, de l'étendre à la promotion du commerce international et du commerce intra-régional, des investissements directs étrangers, de la coopération décentralisée, ainsi que des financements innovants tel que recommandé par les Déclarations de Doha sur le financement du Développement et de Busan sur l'efficacité du partenariat. Ainsi, au-delà de l'aide publique au développement, quatre autres composantes ont été définies pour le partenariat au développement à savoir : le Commerce international et l'intégration régionale, les investissements directs étrangers, la coopération décentralisée et les financements internes et innovants.

▪ **Approche méthodologique**

L'élaboration de la Stratégie du Partenariat au Développement s'est inscrite dans une démarche à la fois normative et positive qui vise à encadrer toutes les interventions de tous les acteurs, tant au niveau national qu'international, de façon à assurer une mobilisation efficace des ressources extérieures pour la mise en œuvre du DSCE. Le présent document qui en est l'extrait principal épouse le canevas du guide méthodologique de planification stratégique élaboré par le MINEPAT en 2011. Ainsi, le processus d'élaboration du DSPD s'est effectué en deux phases : une première phase d'état des lieux et du diagnostic a permis de relever non seulement l'ensemble des contraintes auxquelles se heurte le partenariat au développement mais surtout les enjeux et défis à surmonter, et une seconde phase a permis non seulement d'enrichir la phase de diagnostic mais de formuler la stratégie proprement dite.

En ce qui concerne le cas particulier de la phase d'état des lieux et du diagnostic, il convient de relever qu'elle s'est articulée autour des étapes ci-après : (i) recherche et analyse documentaires ; (ii) entretiens semi-directifs avec les acteurs-clés du domaine du partenariat; et (iii) ateliers participatifs organisés autour des thématiques principales retenues pour la structuration du DSPD¹. La première phase a abouti à quatre documents thématiques correspondant à chacune des composantes du partenariat et contenant pour chacune des thématiques un arbre à problème qui synthétise et hiérarchise au mieux l'ensemble des difficultés qui freinent l'éclosion du partenariat.

La seconde phase quant à elle s'est articulée autour de cinq étapes successives à savoir : (i) l'identification des thématiques devant faire l'objet d'analyses complémentaires à l'effet d'enrichir les extraits obtenus à l'issue de la phase d'état des lieux et de diagnostic, (ii) la réalisation des analyses complémentaires, l'ajustement et la fédération des arbres à problèmes, (iii) la construction des arbres à objectifs sur la base des arbres à problèmes, (iv) l'identification et la validation par le Comité de Pilotage des facteurs déterminants des choix stratégiques, (v) la formulation des différents scénarii possibles et des options stratégiques à soumettre à l'appréciation du Comité de Pilotage afin que soit indiquée l'option vers laquelle le politique souhaite voir développer la stratégie, (v) le développement de la stratégie suivant l'option retenue, (vi) la tenue de l'atelier d'enrichissement de la stratégie par le GTDP et, (vii) la session de validation du document de stratégie par le Comité de Pilotage.

Il convient de relever par ailleurs que l'encadrement du processus d'élaboration de la stratégie a été effectué par le Comité de Pilotage de ladite stratégie mis en place par le Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. Ce Comité est assisté par un Secrétariat Technique qui est assuré par le Groupe de Travail chargé du Suivi de la Mise en œuvre de la Déclaration de Paris au

¹Plus de deux cents (200) répondants ont été rencontrés lors de la collecte des données sur le terrain et les quatre ateliers thématiques ont regroupé environ cinq cents (500) acteurs.

Cameroun. La réalisation technique des travaux était assurée à toutes les phases par le cabinet Cos&Co, retenu sur la base d'un processus d'appel à la concurrence.

- **Organisation et structuration du document**

Le DSPD se décline en cinq chapitres interdépendants portant sur : i) la synthèse de l'état des lieux et du diagnostic du partenariat au développement ; ii) les facteurs déterminants de la stratégie ; iii) les choix stratégiques ; iv) les actions et les mesures envisagées ; et v) le dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation. Une matrice d'actions prioritaires pour la mise en œuvre du DSPD, et un cadre logique de la stratégie sont également annexés à ce document.

Chapitre 1 : Synthèse de l'état des lieux et du diagnostic

1.1. Délimitation et segmentation du domaine de partenariat au développement du Cameroun

1.1.1. Définition des concepts

Cette section du document présente les définitions consensuelles des principaux concepts retenus dans le cadre de cette étude. Les rapports thématiques présentent plusieurs variantes de définitions pour chacun de ces concepts, ce qui permet de préciser leur portée selon les contextes, ainsi que leur pertinence et/ou limites et insuffisances en rapport avec les objectifs du DSPD.

- **Partenariat**

Au sens de la présente étude, le concept « Partenariat » est **défini comme étant l'ensemble des initiatives prises ou actions engagées par l'Etat ou ses démembrements, ainsi que les relations existantes entre l'Etat et/ou les acteurs locaux de développement avec la communauté nationale et internationale, visant à mobiliser les ressources extérieures au service du financement du développement d'un pays.**

En matière de mobilisation de ressources extérieures, l'évocation du concept « Partenariat » renvoie au Partenariat Public-Privé, régi par la Loi N° 2006/012 du 29 décembre 2006. C'est cette Loi qui fixe le régime général des contrats de partenariat au Cameroun.

- **Contrats de Partenariat**

La Loi N° 2006/012 du 29 décembre 2006 qui fixe le régime général des contrats de partenariat au Cameroun dispose en ses Articles 2 et 3 que : « *Le contrat de partenariat est un contrat par lequel l'Etat ou l'un de ses démembrements confie à un tiers, pour une période déterminée, en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, la responsabilité de tout ou partie des phases suivantes d'un projet d'investissement :*

- ✓ *la conception des ouvrages ou équipements nécessaires au service public ;*
- ✓ *le financement ;*
- ✓ *la transformation des ouvrages ou des équipements ;*
- ✓ *l'entretien ou la maintenance ;*
- ✓ *l'exploitation ou la gestion.*

Le cas échéant, d'autres prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée, peuvent également être confiées à un tiers dans le cadre d'un contrat de partenariat.»

Les autres concepts à définir dans le cadre de la présente étude sont spécifiques à chacune des composantes du partenariat tel que défini plus haut.

En s'appuyant sur les orientations générales issues du Consensus de Monterrey, l'Aide Publique au Développement, les financements innovants, le commerce international et les Investissements Directs Etrangers constituent des sources essentielles de financement du développement. En outre, la coopération décentralisée permet d'établir une relation de partenariat entre deux entités, pouvant aboutir à une mobilisation des ressources financières.

- **Aide Publique au Développement**

L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE) présente l'Aide Publique au Développement comme « **toute ressource affectée au financement du Développement, qu'elle soit d'origine publique ou privée, interne ou externe, bilatérale ou multilatérale, financière ou technique, en nature ou en espèces, et qui comporte un élément de « concessionnalité » au moins égal à 25% et dont le destinataire est l'administration publique centrale ou décentralisée** ».

Cette définition apparaît comme étant la plus complète dans la mesure où elle intègre un ensemble d'éléments déterminants, notamment : (i) la nature de l'aide accordée (dons ou prêts), (ii) la concessionnalité dont la proportion est fonction du niveau d'endettement du pays considéré, (iii) son origine (publique ou privée) et (iv) son destinataire (administration publique centrale ou déconcentrée), etc. Dans le cadre de l'APD, une relation de partenariat peut se traduire par un don ou un prêt concessionnel. Toutefois, les ressources d'origine interne ne sont pas considérées comme APD dans le contexte camerounais.

- Dons

Ils regroupent l'ensemble des fonds (financiers et matériels) octroyés par le donateur au bénéficiaire, sans contrepartie, dans le but pour ce dernier de faciliter son développement économique et améliorer ses conditions sociales.

- Prêts

Ils sont constitués de l'ensemble des engagements financiers pris ou avalisés par un Etat souverain ou sa banque centrale auprès d'un Etat créancier ou d'une institution financière internationale, remboursable à une échéance fixée, soit d'un commun accord, soit de manière unilatérale par le créancier. Ils peuvent être assortis de conditions avantageuses comportant une part de don qui constitue l'élément de libéralité ou de «concessionnalité».

- Concessionnalité

Elle correspond, soit à une annulation d'une partie des créances, soit à un rééchelonnement de la dette sur une longue période à un taux d'intérêt inférieur au taux de marché approprié. On parle de «concessionnalité» lorsque le traitement de la dette se traduit par une diminution de sa valeur actuelle nette.

Bien que le CAD² ait fixé un objectif à ses membres, à savoir que l'élément de libéralité soit d'au moins 25% de leur APD, la Banque Mondiale recommande que le niveau de « concessionnalité » soit porté à au moins 35% pour une catégorie de pays, en fonction de leur situation économique.

- **Financements innovants**

Les Financements Innovants sont définis comme des mécanismes destinés à lever des fonds pour le développement. Ils sont caractérisés par leur complémentarité par rapport à l'Aide Publique au Développement, par leur prévisibilité et leur stabilité. Ils sont étroitement liés à l'idée de biens publics mondiaux et visent aussi à corriger les effets négatifs de la mondialisation³.

² CAD désigne : Comité d'Aide au Développement de l'OCDE

³ Source : Site web du Groupe Pilote sur les financements innovants pour le développement.

- **Commerce international et Intégration régionale**

Pour les besoins de la présente étude, le commerce international désigne l'ensemble des échanges commerciaux que le Cameroun entretient avec les pays tiers. Ceci suppose que le commerce intérieur est exclu du champ d'analyse.

Quant à l'intégration régionale, elle a été envisagée à l'origine comme une expression internationale de l'économie de marché, et représente un transfert des mécanismes économiques nationaux sur une échelle élargie.

Les premières approches théoriques assimilent l'intégration régionale à la création d'une zone de libre-échange ou d'une union douanière caractérisée par l'élimination, à l'échelle régionale, des barrières commerciales et des mesures discriminatoires.

Le commerce international et l'intégration régionale sont ainsi intimement liés en ce sens que l'intégration régionale suppose, entre autres, l'agrandissement de l'espace géographique. Cet agrandissement peut se traduire par des économies d'échelle et l'élargissement du marché en termes d'exportations et d'attrait des investissements nécessaires pour la croissance et le développement.

- **Investissements Directs Etrangers**

D'une manière générale, le **manuel de la balance des paiements du Fonds Monétaire International (FMI)** définit les Investissements Directs Etrangers comme différentes opérations financières destinées à agir sur la marche et la gestion d'entreprises implantées dans un pays différents de celui de la maison mère. Ainsi, sous le terme d'IDE se regroupent essentiellement deux types d'opérations :

- d'une part, celles réalisées à partir d'une croissance interne au sein d'une même firme transnationale entre la maison mère et ses différents établissements implantés à l'étranger (filiales, bureaux de représentation, etc.) : création ex nihilo de nouvelles unités, extension des capacités de production des unités déjà existantes, flux financiers entre établissements (augmentation de capital, prêts et avances de trésorerie par la maison mère, etc.) ; réinvestissement local des bénéfices ;
- d'autre part, celles réalisées par croissance externe, à condition d'atteindre au moins 10% du capital de l'entreprise. Les IDE des « investissements de portefeuille », sont par définition beaucoup plus volatiles et correspondent aux prises de participation inférieures à 10% du capital d'une entreprise. Dans ce cas précis, l'investissement est considéré par l'entreprise comme une forme de diversification internationale de son portefeuille.

En d'autres termes⁴, les investissements directs étrangers concernent toutes les opérations financières (prises de participations et dettes) entre les entreprises et leurs investisseurs directs (actionnaires possédant au moins 10% du capital social de l'entreprise), ou encore, entre entreprises appartenant au même groupe (entreprises affiliées).

⁴Définition utilisée dans le cadre de l'enquête PRC CPE/MINFI/BEAC/GICAM/DFI

Ils s'enregistrent dans les deux sens : les Investissements Directs Etrangers au Cameroun (IDE entrants) et les Investissements Directs Etrangers en provenance du Cameroun (IDE sortants).

La définition des IDE retenue pour la présente étude est celle du FMI dans la mesure où la plupart des statistiques utilisées sont celles de cette institution d'une part, et que c'est celle que le Cameroun utilise pour l'élaboration de la balance des paiements d'autre part.

- **Coopération décentralisée**

La définition retenue de la coopération décentralisée est présentée à l'Article 2 du Décret N° 2011/1116/ du 26 Avril 2011 du Premier Ministre, Chef du Gouvernement. Cet article définit la coopération décentralisée comme *«une relation de partenariat entre deux ou plusieurs collectivités territoriales ou leurs regroupements, en vue de réaliser des objectifs communs»*.

Dans cette optique, la coopération décentralisée peut s'opérer entre les collectivités territoriales camerounaises ou leurs regroupements d'une part, ou entre celles-ci et les collectivités territoriales étrangères d'autre part. Elle prend la forme d'une convention librement conclue entre les collectivités territoriales ou leurs regroupements concernés.

- **Intégration du Genre**

L'intégration du genre se traduit par la transformation de l'environnement dans l'optique d'aplanir les inégalités sociales. Pour le cas du DSPD, cela se traduit par une analyse de la prise en compte de la situation des individus et de leurs relations de pouvoirs dans les processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation de cette stratégie. Il s'agit en réalité d'assurer la prise en compte des besoins spécifiques des hommes et des femmes dans les politiques, stratégies, programmes et projets de développement.

1.1.2. Description de la possibilité de mobilisation des ressources extérieures à travers le DSPD

Le DSPD est une stratégie thématique dont les fonctions et activités couvrent plusieurs classes de la nomenclature budgétaire du Cameroun. En effet, le Décret N°2003/011/PM du 09 janvier 2003 a défini une nomenclature budgétaire qui permet de regrouper les fonctions et activités de l'Etat en neuf secteurs classés de 1 à 9 et un secteur 0 qui regroupe toutes les activités non réparties par fonction. S'agissant du DSPD, les fonctions et activités relatives à la mobilisation des ressources extérieures relèvent essentiellement de deux secteurs distincts, à savoir :

- le secteur 3 : Administration Générale et Financière qui rassemble des fonctions permettant la mise en œuvre des décisions souveraines de l'Etat, entre autres, celles relevant de la classe 3.2.7 qui porte exclusivement sur la recherche et la mobilisation des ressources sous formes d'emprunts et de dons ;
- le secteur 9 : Production et Commerce qui concerne le développement et le contrôle du secteur productif en général. Ce secteur englobe la promotion et le contrôle des entreprises des industries minières et de transformation, des PME, du commerce, du tourisme, des transports et de toutes les activités tertiaires.

De ce qui précède, il ressort que les fonctions et activités du DSPD doivent couvrir plusieurs secteurs tels que l'Administration territoriale, le Commerce, le Tourisme, l'Agriculture et Développement rural, etc.

1.1.3. Segmentation

Les résultats de plusieurs analyses convergent vers une conclusion selon laquelle le commerce, les investissements et l'APD sont les moteurs de la croissance et les principales sources de financements extérieurs du développement.

C'est le point de vue que le Conseil Economique et Social des Nations-Unies a développé dans un document publié en septembre 2004 par le sous-comité du commerce international et des investissements pour l'Asie et le Pacifique sous le titre : « **Financer le Développement par le Commerce et les investissements** ».

Cet avis est repris dans le rapport sur « **Les nouvelles contributions financières internationales** » du Groupe de Travail international sur les contributions financières internationales présidé par Jean-Pierre Landau qui s'interroge sur :

- *l'utilité et la nécessité de l'aide ;*
- *les flux d'aide qui permettraient d'atteindre les objectifs de développement du millénaire ;*
- *les alternatives à l'APD pour le financement du développement.*

Ainsi, parlant du commerce, il est démontré qu'une stratégie commerciale basée sur les exportations accroît directement les bénéfices du secteur privé et donc l'autofinancement de ce secteur, en même temps qu'elle a un effet positif indirect sur les recettes fiscales utilisées pour le financement public.

S'agissant des Investissements Directs Etrangers (IDE), cette littérature montre qu'ils contribuent à combler quatre déficits : l'écart entre l'épargne et l'investissement, le déficit de la balance des paiements, le déficit des finances publiques et le déficit de gestion, d'esprit d'entreprise, de technologie et de compétences.

Par ailleurs, la création du Groupe Pilote sur les financements innovants pour le développement en 2006 et la réflexion en cours dans ce Groupe sur une fiscalité internationale procédant de la recherche des sources de financements du développement complémentaires à l'APD, qui soient à la fois prévisibles et stables.

C'est également dans cette logique qu'il faut inscrire les appuis provenant de la Coopération Décentralisée qui est un mécanisme de financement complémentaire de l'APD, au même titre que les Financements Innovants.

Tous ces éléments sont à la base du ciblage des quatre thématiques principales qui structurent le DSPD et qui figurent dans les termes de référence de l'étude. Ceux-ci soulignent l'importance du Consensus de Monterrey et de la Déclaration de Doha sur le Financement du Développement en tant que cadres d'analyse le plus complet pour aborder les questions de mobilisation des ressources extérieures pour le développement.

Ces deux instruments insistent également sur le fait que la mobilisation des ressources extérieures serait largement insuffisante, voire dérisoire, si elle se limitait au seul transfert de l'APD. De ce fait, il apparaît nécessaire, et même indispensable de tenir compte des Financements Innovants, de la Coopération Décentralisée, du Commerce International et des Investissements Directs Etrangers dans l'état des lieux et le diagnostic du DSPD.

1.2. Principales Forces et Faiblesses

L'élaboration de l'état des lieux et du diagnostic a permis de saisir les principales difficultés entravant l'efficacité du partenariat au développement pour chacune des composantes de l'étude : Aide Publique au Développement, Investissements Directs Etrangers, Commerce International et Intégration Régionale et Coopération Décentralisée.

1.2.1. Aide Publique au Développement

A. Facteurs favorables à la mobilisation de l'Aide Publique au Développement

La mise en œuvre effective des principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement.

Réunis à Paris le 02 mars 2005 à l'occasion du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, les ministres des pays développés et en développement chargés de la promotion du développement et les responsables d'organismes bilatéraux et multilatéraux ont adopté une déclaration dite "La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide" à laquelle le Gouvernement du Cameroun et plusieurs partenaires au développement ont souscrit. Cinq principes régissent les engagements de partenariat pris à Paris, à savoir :

1. **Appropriation** : "les pays partenaires [bénéficiaires] exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action de l'appui au développement" ;
2. **Alignement** : "les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires";
3. **Harmonisation** : "les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective"
4. **Gestion axée sur les résultats** : "gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats"
5. **Responsabilité mutuelle** : "les donateurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement"

En tant que pays partenaire, le Cameroun s'est engagé dans la voie de l'appropriation et de la réforme, avec un ensemble de mesures engagées depuis 2007. On peut citer l'adoption d'un nouveau régime financier de l'État qui consacre la gestion axée sur les résultats, avec la budgétisation par objectif (budget-programme), l'élaboration en 2009 de la vision de développement du pays à l'horizon 2035, et sa première déclinaison en Stratégie nationale pour la Croissance et l'Emploi (SCE), couvrant la période 2010-2020 et l'élaboration en 2012 de la présente Stratégie de Partenariat au Développement (SPD) qui est une Stratégie nationale de mobilisation et de gestion des financements extérieurs, destinée à accompagner la mise en œuvre des actions de la SCE.

Fort des engagements du partenariat de Busan pour une coopération efficace au service de développement (4^{ème} Forum de haut de niveau sur l'efficacité de l'aide tenue du 29 novembre au 1^{er} décembre 2011 à Busan en Corée du Sud), le Gouvernement et ses partenaires ont organisé en mai 2012, une revue globale de la performance du partenariat au développement qui a abouti à d'importantes recommandations.

Ces actions et bien d'autres en cours notamment l'élaboration du plan d'harmonisation du partenariat au développement et la mise en place des plateformes sectorielles entre les partenaires et les administrations sectorielles sous l'égide du Comité Multipartenaires permettront non seulement d'améliorer la gestion de l'APD mais aussi de mobiliser davantage des ressources extérieures car l'augmentation de l'aide extérieure de la plupart des pays et organismes membres de l'OCDE est de plus en plus tributaire de la performance du portefeuille existant.

Le faible niveau d'endettement du Cameroun.

Suite à l'atteinte du point d'achèvement en 2006, le Gouvernement du Cameroun a retrouvé une crédibilité financière au niveau international lui offrant plusieurs possibilités d'emprunts extérieurs. Situé autour de 16 % du PIB, le niveau d'endettement du Cameroun reste soutenable et lui offre une marge de manœuvre importante pour piloter sa politique de développement à travers la diversification des sources de financement. Dans le cadre de sa politique prudente d'endettement, le Cameroun bénéficie de la confiance des partenaires multilatéraux et bilatéraux (traditionnels et nouveaux). Il accède à certains guichets "concessionnels" et "non concessionnels" pour financer ses grands projets d'investissements dont la réalisation devra viser l'accélération de la croissance et la promotion d'emplois décents pour réduire durablement la pauvreté et améliorer les conditions de vie des populations. Le maintien de ce faible niveau d'endettement par une stratégie efficace d'endettement et de gestion de la dette visant notamment à maîtriser les risques liés aux prêts non concessionnels dont la proportion ne cesse de croître, constitue un facteur important pour rassurer les créanciers du Cameroun et permettre au pays de bénéficier davantage des emprunts préférentielles pour financer le développement.

B. Les obstacles à la mobilisation de l'Aide Publique au Développement

Le cadre institutionnel qui régit les interventions relatives à l'APD n'est pas assez clarifié en dépit de l'adhésion du Cameroun aux principes de la Déclaration de Paris

Non seulement il n'existe pas encore de Stratégie pour la gestion de l'Aide Publique au Développement, mais aussi la totalité des textes réglementaires disponibles portent sur des sujets très spécifiques (Loi des Finances, Règlement sur la stratégie d'endettement, Cadres Stratégiques de Partenariat, Décrets portant organisation du MINEPAT, etc.). En l'absence d'une Loi d'orientation sur l'APD, c'est la Déclaration de Paris qui sert de document de base pour l'harmonisation des interventions des partenaires du Cameroun. Ce document qui n'est ni une Convention, ni une Charte susceptible de ratification par le Parlement, limite la portée de l'influence du Pouvoir Législatif sur un domaine dont il ne peut exiger la reddition des comptes de la part du Gouvernement et des PTF qui sont les principaux gestionnaires de l'aide publique au développement.

Les flux d'aide en direction du Cameroun sont assez modestes

En 2006, l'APD nette consentie au Cameroun s'est élevée, selon la Banque Mondiale, à 1684 millions USD, soit 9.3 % du Revenu National Brut (RNB). Ce pourcentage est inférieur au pourcentage moyen constaté pour les pays ayant souscrit à la Déclaration de Paris (12%). D'autres sources estiment que le poids de l'APD par rapport au PIB est resté en dessous de 3% entre 2000 et 2010, contrairement à la plupart des pays d'Afrique subsaharienne où il est supérieur à 10%. De plus, en dehors de quelques

années exceptionnelles (2001, 2006 et 2009), le poids de l'APD par rapport au PIB est resté en dessous de 2%, ce qui limite significativement son impact par rapport aux besoins de financement du développement du Cameroun.

L'aide est concentrée sur un nombre de secteurs limités

Elle se situe dans des proportions assez modestes pour les secteurs productifs qui contribuent plus fortement à la relance de la croissance économique.

La faible capacité de mobilisation se conjugue avec la faible capacité d'absorption de ressources extérieures mobilisées à travers l'APD

L'étude sur la capacité d'absorption des ressources extérieures par le Cameroun réalisée en 2010 indique que la moyenne des taux de décaissement des principaux Partenaires Techniques et Financiers se situe autour de 80% pour les années 2008 et 2009, à l'exception de la Banque Mondiale et de la BAD (BAD 39%, Banque Mondiale 49%, KfW 71%, AFD 82%, GIZ 84%, FED 85%). Cette situation s'explique par : (i) l'absence de priorisation commune en matière d'objectifs de développement par le Gouvernement camerounais et les partenaires techniques et financiers qui se traduit par une faible appropriation politique de certains projets, (ii) la faible capacité au sein de certaines administrations camerounaises en ce qui concerne le personnel chargé de la gestion des projets et des procédures de passation des marchés, (iii) l'absence d'organes opérationnels permettant l'accès à l'information et à la coopération entre les différents ministères.

Les politiques et instruments de livraison de l'APD ne sont ni harmonisés, ni intégrés

En effet, le Gouvernement signe des ententes particulières avec les différents partenaires, mais jusqu'à présent, il n'existe aucun mécanisme qui permet d'accéder à l'information complète sur l'APD.

Le jeu des acteurs est marqué par :

- une prépondérance de l'Exécutif sur le Législatif ;
- des difficultés de collaboration entre les différents ministères ;
- un dialogue quelquefois divergent entre le Gouvernement et les PTF ;
- beaucoup de préjugés et de suspicion entre le Gouvernement et la Société Civile.

1.2.2. Coopération décentralisée

A. Facteurs favorables au développement de la coopération décentralisée

Les facteurs favorables au développement de la coopération décentralisée tiennent, pour l'essentiel, à l'existence d'un cadre juridique régissant la coopération décentralisée et à l'existence d'un regroupement de toutes les Collectivités Territoriales Décentralisées du Cameroun au sein d'une association.

L'existence d'un cadre juridique régissant la coopération décentralisée

Le cadre juridique régissant la décentralisation est constitué textes législatifs et réglementaires en vigueur au Cameroun. Il comprend plusieurs actes administratifs structurés en lois, décrets, des arrêtés, circulaires, des instructions et des protocoles d'Accord. Au regard de l'intérêt que le

Gouvernement accorde à la décentralisation, il convient de relever que ces différents actes administratifs sont régulièrement révisés, ajustés, adaptés et actualisés pour mieux répondre aux préoccupations de l'heure en matière de décentralisation au Cameroun.

Dans la perspective de promouvoir le développement de la coopération décentralisée au Cameroun, les plus récents actes législatifs et réglementaires, qui datent de 2010 à 2012, accordent une place prépondérante à la gouvernance, au renforcement des capacités, à la dotation des ressources financières y afférentes et au transfert par l'Etat des compétences auprès des collectivités territoriales décentralisées.

L'existence d'un regroupement de toutes les Collectivités Territoriales Décentralisées du Cameroun au sein d'une association

Les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) du Cameroun sont regroupées au sein d'une association dénommée Communes et villes unies du Cameroun (CVUC) créée en 2003. Cette association est un réseau de 374 communes et communautés urbaines représentant 20 millions d'habitants, soudées autour des idéaux de promotion de la décentralisation et du développement local.

En d'autres termes, il s'agit d'un mouvement municipal unitaire, égalitaire et pluraliste, regroupant l'ensemble des communes et villes du Cameroun, mais représentées par leurs magistrats municipaux. Leur vision est de concourir à la consolidation d'une décentralisation respectueuse de l'autonomie locale et porteuse de développement et de démocratie.

La mission dévolue à la CVUC vise non seulement la défense de l'autonomie locale et la représentation des intérêts des communes camerounaises auprès des pouvoirs publics et des partenaires au développement, l'assistance aux membres dans la gestion politique et technique des préoccupations quotidiennes, la concertation permanente avec les pouvoirs publics pour la prise en compte des CTD, mais aussi la contribution à la production législative et réglementaire du processus de décentralisation.

B. Facteurs entravant le développement de la coopération décentralisée

La faible coordination au niveau des acteurs gouvernementaux

Celle-ci se caractérise par l'inexistence d'un cadre de concertation sur la Coopération Décentralisée entre le MINATD, le MINREX et le MINEPAT d'une part, et encore moins entre les exécutifs communaux et les ministères d'autre part.

L'insuffisance de la pratique de gouvernance locale qui se caractérise par une centralisation du pouvoir de décision entre les mains de certains maires

Ceux-ci considèrent que les résultats obtenus dans le cadre de la Coopération Décentralisée sont le fruit de leur travail personnel.

Le manque de leadership des maires dans la définition des priorités des projets de coopération décentralisée

En effet, les communes préfèrent la coopération de projets qui, en raison de leur durée limitée, offrent des perspectives assez limitées de transfert de technologie, de savoir-faire et/ou d'appropriation pour les CTD.

L'insuffisance de compétences aptes à articuler des stratégies de mobilisation de ressources et à assurer la conduite de projets complexes.

Bien que le niveau d'instruction des maires soit de plus en plus élevé (12,6% ont le niveau bac+2, 21,2% le niveau Licence-maîtrise) et que 35% soient des contractuels d'administration, ajouté aux retraités de la Fonction Publique et du secteur privé, le déficit en capacités managériales et de négociation demeure une préoccupation importante au sein des CTD et la fracture numérique entre ces entités et leurs environnements respectifs ne s'amenuise pas au rythme souhaité.

1.2.3. Commerce international et Intégration Régionale

A. Facteurs favorables au développement du commerce international et intégration régional

Le poids démographique et économique du Cameroun au sein de la CEMAC

Avec environ 20 millions d'habitants en 2011, le Cameroun représente environ 54,5% de la population de la CEMAC.

Le dynamisme des acteurs des secteurs agricole, industriel et commercial

La progression de l'intégration régionale

La prépondérance des exportations vers les pays à monnaie forte

La diversification des sources énergétiques en cours pour compenser la baisse tendancielle de la production pétrolière

B. Entraves au commerce international

La forte dépendance des exportations par rapport au pétrole brut qui représente en moyenne 45% des recettes annuelles d'exportation.

La domination des exportations, en dehors du pétrole, par les produits primaires à faible valeur ajoutée

Entre 1996 et 2008, la part des produits transformés dans les exportations n'atteint pas 40%, et se situe même en-dessous de 20% pour l'année 2004.

Les exportations se caractérisent également par leur faible diversification

Elles sont concentrées autour de quelques produits (cacao, café arabica et robusta, coton, bois, aluminium, banane, caoutchouc, etc.), qui représentent à eux seuls près de 80% des exportations annuelles du Cameroun.

1.2.4. Investissements Directs Etrangers

A. Facteurs favorables à la mobilisation des Investissements Directs Etrangers

Les progrès accomplis pour améliorer le climat des affaires ainsi que la gestion des finances publiques

Les efforts indéniables en matière de lutte contre la corruption et l'adhésion à l'ITIE en 2005

La position géographique privilégiée du pays qui permet la desserte obligée de l'hinterland tchadien et centrafricain et qui lui donne la possibilité de se positionner comme un hub régional pour de nombreuses activités industrielles et de services

Le dynamisme de la diaspora camerounaise à travers le monde et dans la sous région

L'existence d'importantes ressources naturelles (gaz et ressources hydrauliques) et potentialités agropastorales et minières (cobalt, fer, nickel etc)

B. Les obstacles à la mobilisation des Investissements Directs Etrangers

Un cadre juridique incomplet et incohérent

Les codes sectoriels qui étaient censés remplacer le Code des Investissements restent en chantier alors que le Code des Investissements n'est plus en vigueur, en considération des dispositions de la Charte des Investissements.

D'autre part, les contradictions qui existent entre les différents textes et lois qui régissent l'attrait des investisseurs au Cameroun les rendent difficilement applicables.

L'inefficacité du cadre institutionnel

Elle se caractérise par la disproportion entre le nombre de structures mises en place pour faciliter l'attrait des IDE au Cameroun et le caractère peu attractif qui entache l'image du Cameroun auprès des agences de notation.

Un environnement des affaires peu adapté à l'attractivité des IDE

En matière d'environnement des affaires, la plupart des enquêtes réalisées par les institutions internationales multilatérales à l'instar de la Banque Mondiale révèlent que l'environnement des affaires est très peu adapté à l'attractivité des IDE comparé à d'autres pays dans le Monde et en Afrique : (i) sur la base d'une matrice d'attractivité comportant quatre critères (économique, politico – juridique, démographique et ressources naturelles) appliqués sur un échantillon de 6 pays⁵, une étude réalisée sur « l'Amélioration de l'environnement des affaires dans l'espace CEMAC » conclut que « la note obtenue par les deux pays échantillon à savoir le Gabon et le Cameroun est inférieure à celle des pays les plus performants du continent mais inférieure aussi à celle du Bénin, pays réputé moins attractif en raison de l'étroitesse de son territoire, de son marché ainsi que de sa faible dotation en ressources énergétiques et minières » ; (ii) selon le rapport du Doing Business de 2011, qui classe 183 économies selon des thèmes clés de la réglementation des affaires pour les entreprises locales, Le Cameroun est perçu comme un environnement où il est difficile de faire des affaires. D'après ce rapport qui mesure la facilité de faire des affaires, le Cameroun se classait en 2011 au 168ème rang sur 183 pays couverts par cette étude.

La mauvaise image du Cameroun

Elle est alimentée par son mauvais classement à l'Indice de Perception de la Corruption de Transparency International et sa mauvaise cotation auprès des agences de notation. Les principales parties prenantes au développement des IDE au Cameroun sont unanimes sur la faiblesse de la gouvernance, du fait d'une corruption généralisée, d'une mauvaise gestion des affaires publiques et d'une faible promotion de la destination Cameroun. Toutefois, dans le DSCE, les stratégies sont proposées pour améliorer la gouvernance et la gestion stratégique de l'Etat.

Le Cameroun souffre des problèmes de corruption en dépit des avancées enregistrées

Le Cameroun a occupé en 2003 le 8ème rang des pays les plus corrompus de la planète avec 1,8 point contre 2,2 en 2002, année au cours de laquelle le pays s'est classé 13ème sur les 122 de l'échantillon arrêté.

Pour l'édition 2003, le Cameroun s'est classé au rang de deuxième pays africain le plus corrompu derrière le Nigéria.

En 2010, le Cameroun avec 2,2 points est classé à la 146ème position.

1.3. Principales contraintes

1.3.1. Aide Publique au Développement

Entre autres contraintes susceptibles d'entraver la mobilisation de ressources à travers l'APD, il convient de souligner que :

- l'APD doit affronter un courant de pensée qui doute à la fois de sa nécessité et de son utilité. Les tenants de ce scepticisme estiment que les objectifs du millénaire peuvent être spontanément atteints par la croissance et l'ouverture économiques, et qu'il suffit pour les pays pauvres de pratiquer de bonnes politiques et de créer un environnement favorable à l'investissement privé pour y arriver ;

⁵ Un pays de la zone CEMAC, le Cameroun ; deux pays de la zone CEDEAO, le Bénin et le Ghana ; et trois pays considérés comme les plus attractifs ; l'Egypte, le Maroc et la Tunisie.

- même si l'APD s'inscrit en hausse après plusieurs années de régression, notamment en ce qui concerne les questions d'environnement, de santé et d'éducation, l'altruisme des donateurs est parfois inhibé par un manque d'information et des doutes sur l'efficacité de l'aide ;
- par ailleurs, les flux d'APD doivent constamment entrer en compétition avec les priorités et les objectifs de politiques de développement et d'action extérieure des pays donateurs qui sont généralement soumis à la contrainte des budgets annuels, ce qui rend l'aide à la fois volatile et imprévisible ;
- les engagements internationaux pris par les pays riches d'atteindre 0,7% de l'APD/PNB sont difficilement respectés, entre autres raisons, du fait d'une insuffisance de ressources. A cet égard, les rapports sur le financement nécessaire pour atteindre les OMD indiquent qu'en dépit du volume de cent trente (130) milliards de dollars atteint par l'APD en 2010, le déficit mondial de financement approchera 324 et 336 milliards de dollars par an pour 2012 et 2017 (156 milliards de dollars pour le changement climatique et 168-180 milliards de dollars pour l'aide) ;
- le caractère imprévisible et volatile de l'aide rend les pays qui en dépendent encore plus vulnérables aux chocs économiques ;
- étant donné que chaque donateur définit ses priorités d'intervention en fonction de ses propres objectifs, en espérant que les autres contribueront aux objectifs communs, plusieurs secteurs d'intervention restent non couverts et sont ainsi qualifiés « d'orphelins » ou au mieux, bénéficient d'appuis plutôt modiques ;
- les contraintes spécifiques au Cameroun sont caractérisées par (i) l'absence de priorisation commune en matière d'objectifs de développement par le gouvernement camerounais et les partenaires techniques et financiers qui se traduit par une faible appropriation politique de certains projets, (ii) la faible capacité de certaines administrations camerounaises en ce qui concerne le personnel chargé de la gestion des projets et des procédures de passation des marchés, (iii) l'absence d'organes opérationnels permettant l'accès à l'information et à la coopération entre les différents ministères.

1.3.2. Coopération Décentralisée

- **la principale contrainte vient de la tutelle** jugée trop pesante par les Collectivités Territoriales Décentralisées. L'enquête 2010 du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation révèle que 61% des exécutifs communaux estiment que la tutelle est un obstacle au développement des CTD ;
- **l'ambiguïté du cadre juridique** figure également parmi les contraintes les plus importantes qui limitent l'action des Collectivités Territoriales Décentralisées dans leurs efforts de mobilisation de ressources à travers la coopération décentralisée.
- A cet égard, le Décret 2011/1116/PM du 26 avril 2011 donne au MINATD le pouvoir de « décider de la suspension d'une convention de coopération décentralisée en cours » (article 18). L'article 30 du même Décret stipule que : « Tout projet de convention de coopération décentralisée entre les collectivités territoriales camerounaises ou leurs regroupements et des collectivités territoriales étrangères est soumis à l'approbation préalable du Ministre chargé des Collectivités Territoriales Décentralisées après avis de la commission prévue à l'article 34 » ;

- les CTD souffrent également d'une insuffisance de capacités techniques et de compétences aptes à gérer des projets de coopération décentralisée complexes ou de très grande envergure.
- **le lien étroit qui existe entre l'APD et la coopération décentralisée** accentue la vulnérabilité de cette dernière face aux crises qui secouent les pays du Nord, principaux pourvoyeurs de ressources dédiées à la coopération décentralisée. En effet, la tendance à la baisse de l'APD du fait des crises successives, alimentaires et financières notamment, constitue un frein à l'expansion de la Coopération Décentralisée.

1.3.3. Commerce International et Intégration Régionale

Les exportations camerounaises souffrent des contraintes liées :

- **au commerce illicite et à la contrebande.** A cet égard, on estime à environ vingt mille (20 000) tonnes, le volume de coton non comptabilisé dans les statistiques officielles qui sort frauduleusement chaque année du Cameroun en direction du Nigéria ;
- **à la fluctuation des cours de matières premières** qui sont déterminés sur le marché international. En effet, le Cameroun est un pays « price taker » ;
- **à la faible compétitivité des produits camerounais** due au coût élevé des facteurs, ainsi qu'à la faible modernisation de l'appareil de production avec son corollaire qui est la faible productivité et compétitivité des produits agricoles ;
- **à l'inefficience de l'environnement institutionnel** qui est marqué par un manque de cohérence du cadre réglementaire et du système judiciaire dont la conséquence est l'interprétation non prévisible des réglementations. A titre d'illustration, les règles de l'OMC imposent de calculer les taxes douanières sur la valeur transactionnelle de la marchandise, mais, l'administration des douanes, à travers la SGS, réévalue souvent les marchandises, ce qui accroît le montant des taxes à payer et alourdit la facture des importations qui est aussitôt répercutée sur le consommateur ;
- **à l'environnement des affaires peu attractif, notamment l'insuffisance quantitative et qualitative des infrastructures.**

1.3.4. Investissements Directs Etrangers

La promotion de l'attrait des IDE au Cameroun est handicapée par :

- **une compétitivité insuffisante de l'économie camerounaise** qui, compte tenu des potentialités et des opportunités, n'augmente pas et ne donne pas la possibilité au Cameroun de transformer ses avantages comparatifs en avantages concurrentiels ;
- **des coûts élevés des facteurs de production** qui ne permettent pas d'exploiter la position stratégique du Cameroun en Afrique Centrale, de désenclaver les régions agricoles pour permettre aux populations d'accéder aux marchés et aux services sociaux de base, d'améliorer l'accès à l'électricité dans les zones urbaines et rurales ;
- **un retard important en matière de développement des TIC** (taux d'accès à Internet de 5% seulement, moins de 10% des institutions et des entreprises du pays sont équipées d'un

ordinateur ; moins de 30% des administrations sont connectées à Internet et pas plus de 2% de la population y a accès) ; une fracture numérique préoccupante et un cadre réglementaire peu adapté à l'intégration des technologies de l'information et de la communication ;

- **un dispositif de formation professionnelle globalement inadapté** aux besoins de développement des activités économiques ;
- **un secteur privé peu compétitif** et pas en mesure, dans l'état actuel de son organisation, de jouer le rôle attendu de lui dans le cadre de la vision gouvernementale à l'horizon 2035 ;
- **un dialogue public-privé a amélioré** à cause de la permanence de relations de défiance entre l'administration et le secteur privé ;
- **un marché financier embryonnaire** : trois valeurs seulement cotées à la Bourse des Valeurs Mobilières de Douala ;
- **un faible taux d'exécution des projets d'investissement public** : faible efficacité de la dépense publique, absence dans l'administration d'une culture du résultat et des délais. A la faible part des dépenses de capital s'ajoutent les difficultés d'exécution du budget d'investissement tenant notamment à la nature, à la maturation et aux coûts des projets inscrits au budget de l'Etat. Ainsi, entre 2004 et 2007, le taux d'exécution du budget d'investissement est resté en deçà de 70% ;
- **un processus décisionnel peu proactif**, caractérisé par des lenteurs administratives, qui se traduisent par d'importants retards d'investissement ;
- **une faible coordination ministérielle** (approche cloisonnée) : attitude trop attentiste, et tributaire des « calendriers de visite » d'investisseurs étrangers ;
- **des difficultés à développer une conception holistique à long terme du développement** sur la base d'une relation « gagnant-gagnant » pour réorienter le rôle de l'Etat au service d'une stratégie nationale d'amélioration de la productivité de l'économie.

1.4. Opportunités et menaces

Le Cameroun, dans sa quête de financements pour la mise en œuvre de sa stratégie de croissance et de l'emploi est conscient de ses différents atouts et des risques pouvant favoriser ou entraver la réussite de cette mobilisation. Aussi, l'état des lieux et le diagnostic ont-ils permis d'identifier les opportunités et les menaces du partenariat au développement.

1.4.1. Les opportunités

La mise en place des approches programmes

Sur le plan sectoriel, les progrès observés dans le domaine forestier en matière d'approche programmatique ont amené les PTF du secteur à expérimenter un appui budgétaire sectoriel. Cela s'est traduit par des lenteurs dans la mise en place effective de ce processus.

En dépit de cela, les réformes ayant entraîné l'adoption du Nouveau Régime Financier de l'Etat consacrent en faveur de l'intensification de cette approche à d'autres secteurs.

L'intensification des actions en faveur de l'amélioration du système des Finances Publiques

Un accent particulier est mis par le Gouvernement à tous les niveaux dans la lutte contre la corruption, non seulement par des prises de position publiques significatives, mais aussi par des actions parlantes. Une stratégie Nationale de Lutte contre la Corruption a été élaborée par la CONAC en 2010 avec l'appui du projet Changer d'Habitudes s'Opposer à la Corruption (CHOC). Sa mise en œuvre a démarré en avril 2011. La deuxième phase d'élaboration de ladite Stratégie a été réalisée en fin d'année 2011.

L'atteinte du point d'achèvement : l'atteinte du point d'achèvement de l'IPTE au mois d'avril 2006 a permis au Cameroun d'améliorer sa capacité d'endettement. Après avoir examiné le cadre de soutenabilité de la dette du Cameroun, certains partenaires lui ont proposé la reprise de prêts concessionnels conformément au règlement N° 12/07-UEAC-186-CM-15 adopté par les Ministres des Finances de la zone CEMAC le 19 mars 2007.

L'émergence de nouveaux acteurs : il y a lieu de souligner la montée en puissance de la coopération Sud/Sud et l'influence grandissante des pays émergents en particulier le BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud). A côté d'eux, les pays arabes et les pays scandinaves jouent un rôle croissant dans le développement économique de l'Afrique.

1.4.2. Les menaces

Les crises financière et de la dette qui secouent l'Occident depuis 2007 pourraient se traduire par la réduction des enveloppes budgétaires allouées à l'APD, ou par la concentration des interventions dans un nombre limité de pays. Au Cameroun, cela a été marqué par des réductions de certains programmes de coopération.

C'est ainsi que le Canada a décidé de limiter ses interventions au secteur forêts et environnement dans le cadre d'un programme régional d'appui à la COMIFAC.

L'impact mitigé des résultats de la lutte contre la corruption

Les résultats des actions entreprises dans le cadre de la lutte contre la corruption restent encore peu lisibles et cela pourrait expliquer la stabilité de la position du Cameroun au bas du classement de l'IPC de Transparency International.

La lenteur des réformes qui permettraient de rétablir le climat de confiance souhaité entre le Gouvernement et les PTF. Ces derniers estiment que beaucoup reste à faire pour une amélioration de la transparence dans la gestion des finances publiques, la consolidation de la gestion axée sur les résultats, le renforcement de l'état de droit et de la démocratie, la mise en place d'un cadre de dialogue franc et constructif non seulement avec les PTF, mais aussi avec les autres acteurs clés que sont le Parlement, la Société Civile, les Collectivités Territoriales Décentralisées et le Secteur Privé.

Le ralentissement de la croissance mondiale, la généralisation de l'économie informelle, l'intensification du sous-emploi et/ou des mouvements des migrants, la diminution des envois des fonds des migrants, maintiennent leurs influences négatives sur le financement du développement à travers l'aide publique au développement.

La baisse des recettes consécutive à la chute du prix du baril du pétrole qui se traduit pour des pays comme le Cameroun par des difficultés à mobiliser les fonds de contrepartie nécessaires à la réalisation des programmes de développement.

Les Accords de Partenariat Economique : ceux-ci risquent de se traduire par la baisse des volumes d'aide en provenance de l'Union Européenne au cas où les ressources à allouer au Cameroun au titre des compensations pour la perte des recettes fiscales et douanières seraient prélevées sur l'enveloppe du Programme Indicatif National (PIN). Jusqu'à présent, les études d'impact des APE menées par divers cabinets indépendants ont montré le niveau fort élevé des pertes en recettes douanières qu'une telle politique ferait subir au Cameroun.

Les crises internationales : d'une manière générale, les crises internationales ont eu des répercussions sur la balance commerciale. D'après le FMI, les recettes sur la vente du pétrole dans les pays exportateurs comme le Cameroun ont enregistré des diminutions considérables depuis 2008. Cette situation entraîne des difficultés de contribution, notamment de mobilisation des fonds de contrepartie pour la réalisation des programmes de développement en particulier, ou de développement des capacités productives et commerciales du secteur privé.

Les variations des politiques de coopération : celle de l'Union Européenne par exemple a subi d'importants changements avec le Traité de Lisbonne qui ne tient plus compte des pays ACP comme des partenaires privilégiés, mais, applique le même traitement à tous les pays partenaires en faisant de la promotion du commerce et de l'ouverture totale des frontières des pays ACP une condition pour la poursuite du partenariat avec eux.

La dépendance aux prix internationaux : le Cameroun est un pays "preneur de prix" c'est-à-dire que le volume de ses exportations ne lui permet pas d'influencer les prix sur les marchés internationaux. De ce fait, il perd un puissant instrument de politique commerciale et d'amélioration de ses recettes d'exportations.

Les fluctuations des devises étrangères : les échanges commerciaux du Cameroun sont essentiellement libellés en dollar américain et les fluctuations de cette monnaie ont des répercussions autant sur ses exportations que sur ses importations.

Des importateurs se sont plaints des factures qui sont parfois réévaluées du fait de la dépréciation du dollar par rapport à l'euro.

Les contraintes des règles de l'OMC : l'Organisation Mondiale du Commerce est une institution intergouvernementale dont les principes et les règles s'imposent à tous les membres. Depuis que le Cameroun y a adhéré en 1995, sa marge de manœuvre en matière de définition de politique commerciale est réduite puisqu'elle doit désormais se faire en s'assurant qu'elle est en conformité avec les dispositions de l'OMC. Le Cameroun ne peut plus par exemple décider unilatéralement d'accroître ses droits de douane pour s'assurer un montant de recettes souhaité, les droits de douane ayant été consolidés à l'OMC.

1.5. Composantes complémentaires

La seconde phase de l'élaboration de la stratégie a révélé qu'il était nécessaire de scruter d'autres opportunités pour le partenariat au développement, au-delà des quatre composantes analysées à la phase d'état des lieux et du diagnostic. A cet effet, des analyses complémentaires ont été réalisées, afin d'éclaircir davantage la problématique de la gestion du partenariat au développement du Cameroun sous le prisme : (i) de son image de marque, (ii) des limites du cadre juridique et institutionnel des Collectivités Territoriales Décentralisées en matière de mobilisation des ressources,

de la coordination et de la synergie de l'action gouvernementale en matière de partenariat, (iii) des possibilités de mobilisation de ressources à travers les financements innovants et/ou internes (extrabudgétaires), (iv) des origines et orientations géographiques de l'APD. Les principaux résultats consécutifs à ces analyses complémentaires sont présentés ci-après.

1.5.1. Promotion de l'image de marque du Cameroun

Schématiquement, l'image de marque est l'image attachée à une marque, l'image étant entendue comme un ensemble de connaissances, de représentations mentales, de croyances et d'évocations qu'un individu ou un public donné associe à un nom, une offre, une marque, un pays. C'est un ensemble de perceptions qu'un individu ou un public entretient à l'égard d'un objet. La marque, empruntée du langage des affaires, est définie comme un « nom, un signe, ou toute combinaison de ces éléments, servant à identifier les produits ou les services d'une entreprise donnée, et à les différencier de ceux de la concurrence. Bref, la marque est un signe distinctif qui sert à identifier des objets. Dans ce sens, le nom "Cameroun" étant un élément qui identifie ce pays des autres, il est donc une marque, avec une identité, une histoire, une culture et des valeurs. L'image de marque est donc l'ensemble de perceptions et croyances d'un public donné à propos de la marque, telles qu'elles apparaissent dans les associations mentales stockées en mémoire. L'image de marque d'un pays représente sa personnalité, voire, sa carte d'identité. Généralement, lorsqu'on parle de l'image de marque d'un pays, il s'agit de la meilleure image possible que l'on a, ou que l'on souhaite avoir de ce pays. En tant que marque, le Cameroun est assimilé à un produit qui doit faire face à la concurrence sur divers marchés (le marché des investisseurs, le marché de l'aide au développement, le marché des inputs technologiques, le marché des produits et des services etc.).

A cet égard, Simon Anholt, consultant indépendant auprès des gouvernements sur l'image de marque des nations, fait observer que : « tout comme la marque est devenue l'un des puissants instruments de création des richesses dans le domaine du commerce, de la même manière, son utilisation pour le développement et la compétitivité des villes, des régions et des pays aura des impacts profonds dans les années à venir, tant il est vrai que la marque est un facteur d'entrée sur le marché qui est utilisé par les consommateurs, comme premier critère de sélection⁶».

D'autres notions sont associées à l'image, telles que l'image perçue et l'image voulue. L'image perçue recouvre la même définition sus indiquée sur l'image. Elle découle le plus souvent, de l'expérience que l'on a d'un objet, d'un pays.

L'image souhaitée quant à elle, est l'image véhiculée par le Gouvernement par exemple, afin d'être perçu d'une certaine manière par les publics cibles. La finalité de l'image voulue est une perception positive de l'objet présenté de la marque promue en direction des pays ou des publics cibles. L'image voulue vise le positionnement de l'objet ou de la marque auprès de ces publics.

En ce qui concerne le Cameroun, l'ensemble des indicateurs recensés au niveau international en termes de risque pays démontrent que le Cameroun souffre d'une mauvaise image, en ce qui concerne par exemple la pratique des affaires. Parmi les difficultés relevées, les plus préoccupantes sont liées (a) les délais de paiement par l'Etat des factures de prestations des entreprises privées, (b)

⁶ Voir les ouvrages de Simon Anholt : (1)- Places, identity, image, and reputation ; (2)- Brand new justice : How branding places can help the developing world ; (3)-ses articles dans le journal, Place, branding and public diplomacy).

aux délais de passage des marchandises au Port Autonome de Douala, (c) au manque d'incitations fiscales et douanières pour attirer les investissements, (d) au manque d'un système judiciaire propice aux affaires, etc.

Au niveau de la Fonction Publique, la mauvaise image de marque du Cameroun se manifeste par de nombreuses tracasseries administratives et des lourdeurs bureaucratiques qui entravent la bonne marche des affaires.

La résultante des manifestations de la mauvaise image de marque du Cameroun a conduit aux résultats ci-après en termes de classement au rang international :

- ✓ Classement Doing Business de la Banque Mondiale: 171^{ème} sur 183 pays en 2010, 165^{ème} sur 183 pays en 2011 et 161^{ème} sur 183 pays en 2012.. Il convient de souligner que ce classement est de plus en plus important et de plus en plus consulté par les investisseurs internationaux. C'est une sorte de carte qui présente les opportunités et les risques d'un pays pour les investisseurs ;
- ✓ Classement de Transparency international : 146^{ème} sur 180 pays en termes d'indice de perception de la corruption en 2010.
- ✓ Classement de l'indice de compétitivité mondiale, "Growth competitiveness index" de World Economic Forum : 114^{ème} sur 134 pays en 2009 (score inchangé par rapport à 2008). Cet indice mesure les perspectives de croissance d'un pays à moyen et long termes ;
- ✓ classement de l'indicateur « Enabling Trade Index » (ETI) : 92^{ème} sur 118 pays en 2008, avec un score de 3,4, inférieur à la moyenne de 3,90 pour l'Afrique subsaharienne. Cet indice élaboré par le Forum économique mondial met en lumière les forces et faiblesses des pays en matière d'obstacles aux échanges internationaux et les actions qu'ils doivent engager pour tirer profit desdits échanges ;
- ✓ classement selon le rapport sur le développement humain du PNUD : 153^{ème} sur 182 en 2009, 150^{ème} sur 182 pays en 2011.

Hormis les facteurs explicatifs de la mauvaise image de marque du Cameroun sus-indiqués, on peut également citer ceux que l'on retrouve dans l'arbre à problèmes fédéré, qui a été dressé à partir des données de l'état des lieux et diagnostic sur le DSPD. Il s'agit notamment :

- ✓ du déficit énergétique (notamment l'énergie électrique) ;
- ✓ des coûts de production et de transactions élevés ;
- ✓ de l'insuffisance des infrastructures ;
- ✓ des difficultés d'accès au capital (par exemple les prêts à long terme pour le financement de l'économie) ;
- ✓ de l'insuffisance et/ou la non actualisation des institutions d'incitation, ou en tant que règle de jeu dans le domaine des affaires, les lenteurs dans la mise en place des organes et autres codes sectoriels prévus dans la Charte des investissements de 2002 ;

- ✓ du faible accès et arrimage aux technologies de pointe (selon une révélation de la 4^{ème} édition du Salon international de l'administration et de l'entreprise sur les technologies des TIC, qui s'est tenue à Yaoundé en 2008, l'accessibilité aux TIC est estimée à 3% seulement de la population.

L'état des lieux et diagnostic de la gestion du partenariat au développement du Cameroun a également identifié la mauvaise image du Cameroun à l'étranger comme l'un des facteurs défavorables à la mobilisation des ressources extérieures.

Cette situation découle de la mauvaise gouvernance qui caractérise la gestion des affaires publiques au Cameroun, ainsi que du déficit de promotion de cette image. L'analyse réalisée à cet égard a établi que la promotion de l'image de marque est confrontée à plusieurs difficultés, notamment :

- ✓ une compréhension non partagée des concepts-clés en matière de promotion de l'image de marque du Cameroun ;
- ✓ une communication insuffisante sur les progrès accomplis en matière d'amélioration de l'image de marque du pays ;
- ✓ une faible anticipation sur les attentes des partenaires par rapport aux efforts à déployer pour améliorer l'image de marque du Cameroun ;
- ✓ une faible coordination dans la conduite des actions de promotion de l'image du Cameroun, conséquence des conflits de compétences entre acteurs ;
- ✓ une posture communicationnelle peu proactive des missions diplomatiques ;
- ✓ une faible implication de la diaspora dans la promotion de l'image de marque ;
- ✓ une insuffisance des ressources en qualité et en quantité pour la promotion de l'image de marque du Cameroun.

Tout ceci se traduit par une faible attractivité de la destination Cameroun, tant du point de vue touristique que de celui de la mobilisation des ressources extérieures. Inverser cette situation passe par une démarche de construction de l'image de marque du Cameroun, articulée autour :

- ✓ de l'éducation des citoyens en vue d'un changement de mentalités et de comportements ;
- ✓ de la sensibilisation au patriotisme et à l'amour du pays ;
- ✓ de la mise en place des institutions de qualité en tant que règles du jeu dans tous les domaines de la vie sociale ;
- ✓ de la mise en place d'un environnement des affaires attractif ;
- ✓ du renforcement de la construction d'un Etat de droit ;
- ✓ du renforcement des réformes visant la bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques.

1.5.2. Limites du cadre juridique et institutionnel des CTD en matière de mobilisation des ressources

Comme indiqué dans la section 1.1, le Décret N° 2011/111 du 26 avril 2011 du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, donne une définition claire de la Coopération Décentralisée. L'article 2 de ce Décret définit la Coopération Décentralisée comme «une relation de partenariat entre deux ou plusieurs collectivités territoriales ou leurs regroupements, en vue de réaliser des objectifs communs ». Cet article précise que la coopération décentralisée peut s'opérer entre les collectivités territoriales camerounaises ou leurs regroupements d'une part, ou entre celles-ci et les collectivités étrangères d'autre part.

Il convient de noter toutefois que, dans certains pays, le champ d'opérationnalisation de la Coopération Décentralisée est différent de celui du Cameroun. A titre d'illustration, l'article 17 du Code des collectivités locales du Sénégal stipule en la matière que «les collectivités locales peuvent, dans le cadre de leurs compétences propres, entreprendre des actions de coopération, qui donnent lieu à des conventions avec les collectivités locales des pays étrangers ou à des organismes internationaux, publics ou privés de développement ».

Pour la France, la Coopération Décentralisée est le fait d'une ou de plusieurs collectivités (Régions, Départements, Communes et leurs groupements), et une ou plusieurs autorités locales étrangères qui se lient sous forme conventionnelle dans un intérêt commun. Cela doit se faire dans le respect des engagements de la France : les actions à mener pouvant être soit de développement, soit d'urgence humanitaire.

Au regard des approches du Sénégal et de la France, la définition de la Coopération Décentralisée par les textes organiques au Cameroun n'intègre pas la coopération des communes avec le secteur privé, les institutions universitaires et de recherche, les ONG, la société civile.

Dans le cadre de l'élaboration du DSPD, les rencontres avec les principaux acteurs concernés par les questions de coopération décentralisée ont permis de confirmer les constats contenus dans le rapport de la phase I sur les limites du cadre juridique et institutionnel des CTD en matière de mobilisation des ressources. De manière plus spécifique, les analyses complémentaires réalisées sur le sujet dans le cadre de la phase de formulation des choix stratégiques ont pu établir que :

- ✓ **le fonctionnement de la Commission Interministérielle de Coopération Décentralisée (CICOD)**, seul cadre de concertation et de coordination des trois principaux acteurs gouvernementaux dans ce domaine, laisse penser que cette commission s'investit davantage dans des questions d'ordre opérationnel au détriment d'une réflexion prospective et stratégique ;
- ✓ **les textes réduisent la marge de manœuvre des CTD**. Cette réduction commence par la définition même du concept de coopération décentralisée et de son champ d'action dans le cas camerounais qui limite les CTD à ne coopérer qu'avec d'autres CTD alors que, sous d'autres cieux, cette coopération peut s'étendre au secteur privé et à la société civile. Dans le même ordre d'idées, l'approbation préalable du MINATD instituée par l'article 30 sur tout projet de convention venant des CTD et l'avis préalable de la CICOD prévu à l'article 35 constituent potentiellement de la bureaucratie ou des sources de lenteurs.

Par ailleurs, l'acheminement de tous les dossiers de coopération décentralisée à l'administration centrale du MINATD s'inscrit à contre-courant du processus de décentralisation en cours, qui milite plutôt en faveur d'une déconcentration de la CICOD au niveau régional, voire départemental.

L'insuffisance avérée de capacités techniques et de compétences aptes à gérer des projets de coopération décentralisée complexes ou de très grande envergure, surtout en zone rurale, constitue un handicap majeur pour la mobilisation de ressources pour le développement local. La persistance de cette carence au niveau des CTD pourrait se traduire par une exclusion de fait du champ des opportunités offertes par les Partenariats Public Privé, tels qu'ils sont définis par la Loi N° 2006/012 du 29 décembre 2006 qui fixe le régime général des contrats de partenariat au Cameroun.

En conclusion, la faible mobilisation des ressources de la coopération décentralisée par les CTD du Cameroun procède non seulement des limites du cadre juridique et institutionnel en vigueur, mais aussi et surtout du déficit de ces CTD en capacités managériales et de pratique de la gouvernance.

1.5.3. Financements innovants et financements internes

- ***Financements innovants***

Tels que définis par le Groupe Pilote sur les Financements innovants pour le Développement, les financements innovants sont des ressources complémentaires à l'APD avec pour caractéristiques essentielles la stabilité et la prévisibilité. A ce jour, on dénombre trois mécanismes de financements innovants opérationnels, à savoir :

- ➔ **la Facilité Internationale UNITAID**, une centrale d'achats de médicaments qui vise à contrer les grandes pandémies qui frappent une partie des pays en développement en améliorant l'accès des populations des pays en développement à des traitements de qualité. UNITAID a déjà engagé plus de 500 millions de dollars dans 80 pays bénéficiaires, essentiellement des pays à faible revenu. Son financement repose essentiellement sur deux sources, à savoir : (i) d'un côté les pays donateurs ainsi que la Fondation Gates qui apportent des contributions budgétaires réparties sur plusieurs années ; (ii) de l'autre, près de la moitié des fonds disponibles provient d'une contribution de solidarité prélevée sur les billets d'avion ;
- ➔ **la Facilité internationale de financement pour la vaccination (IFFIm)** qui est un mécanisme de préfinancement massif garanti à partir des emprunts. Les donateurs réunis autour de cette initiative se sont engagés à verser près de 4 milliards de dollars sur une durée de 20 ans pour financer de vastes programmes de vaccination dont le Cameroun est l'un des bénéficiaires à travers l'alliance GAVI (Global Alliance for Vaccines and Immunisation) ;
- ➔ **les Garanties d'achats futurs (AMC)** sont des solutions innovantes aux défaillances du marché des médicaments pour les pays les moins riches. Ces garanties se traduisent par des partenariats contractuels entre donateurs et entreprises pharmaceutiques afin de garantir la recherche sur des maladies négligées, ainsi que, une fois la recherche terminée, la distribution à bas prix pour les pays destinataires des médicaments commercialisés.

Les principales limites qui caractérisent ces trois mécanismes sont de deux ordres :

- 1) leur mise en place est adossée à l'idée d'une fiscalité internationale qui ne recueille pas le consentement de tous les Etats. Cette idée se heurte aux revendications de

souveraineté nationale et aux craintes d'un désengagement des pays donateurs concernant l'aide publique ;

- 2) toutes ces initiatives se concentrent sur des interventions dans le domaine de la santé, ce qui limite leur capacité d'action.

A côté de ces trois mécanismes, les transferts de fonds de la diaspora apparaissent aussi comme un mécanisme de financement à capitaliser. Ceux-ci ont un impact sur la pauvreté et le bien-être via des effets multiplicateurs indirects et des effets macroéconomiques. Cela dit, l'importance de ces flux en direction du Cameroun reste peu connue et ces transferts de migrants ont besoin d'être canalisés vers l'investissement productif ou social.

Entre autres mécanismes de financements à explorer, on peut noter les financements du carbone. La mise en place de ces mécanismes de financements vise à aider les pays à atteindre leurs objectifs de réduction des émissions et à contribuer à l'atténuation du changement climatique au titre de la Convention-Cadre des Nations-Unies sur les Changements Climatiques du protocole de Kyoto. Les enjeux de financements sur ces marchés sont élevés, ceux-ci ayant dépassé 100 milliards de dollars US en 2008 dans le cadre de ce protocole. Le protocole de Kyoto a mis en place les trois mécanismes suivants : le Mécanisme de Développement Propre (MDP), la Mise en Œuvre Conjointe (MOC) et le Système Communautaire d'Echange des Quotas d'Emission (SCEQE). En tant que pays en développement, le Cameroun ne peut participer qu'au MDP.

Dans le cadre de l'exécution d'un MDP, le partenariat prévoit que lors de l'exécution d'un de ces projets par un pays industrialisé dans un pays en développement, des crédits carbone dénommés Unités de Réduction Certifiée des Emissions (URCE) soient générés grâce à l'absorption ou à la réduction des Gaz à Effet de Serre (GES).

Ces crédits appartiennent au pays industrialisé, qui les utilisera pour couvrir une partie de ses émissions et atteindre ainsi ses objectifs de réduction. Les projets MDP contribuent donc au développement durable des pays hôtes tout en participant également à un nouveau projet pour le ralentissement du réchauffement climatique. De cette façon, ils favorisent le transfert de technologies nouvelles aux pays hôtes, l'afflux d'investissements, la création de nouveaux emplois et la réduction des impacts sur l'environnement.

Dans le cadre du partenariat, le Cameroun pourrait ainsi en bénéficier. Toutefois, il est important de relever que le MDP présente des procédures et méthodologies assez complexes pour l'enregistrement des projets.

D'une manière générale, on observe que les barrières à l'entrée de ces marchés sont encore trop élevées en raison des coûts d'opération et du manque d'information sur leur fonctionnement.

La mobilisation de ressources par les mécanismes innovants peut être renforcée par les différentes possibilités de mobilisation disponibles à l'interne à côté des recettes traditionnelles de l'Etat.

- **Financements internes**

Les financements internes sont considérés dans l'analyse comme toute opération qui vise à élargir la marge de manœuvre financière de l'autorité publique en libérant des ressources situées en dehors du

cadre budgétaire classique. A titre d'illustration, on peut citer comme mécanismes de financement internes expérimentés au Cameroun :

- le marché des titres publics (emprunt obligataire) qui relève du marché financier ;
- les fonds dédiés (Fonds routier, FEICOM, etc.).

S'agissant particulièrement des marchés financiers, deux segments sont à l'heure actuelle exploités par l'Etat du Cameroun : le marché des titres publics (marché de court terme), et le marché des obligations (marché de moyen et long termes).

Le marché des titres publics organisé par la BEAC constitue le principal espace des pays pour la mobilisation de ressources permettant de renflouer leur trésorerie.

Dans le cadre du financement du développement, celui-ci a principalement l'avantage d'envoyer un signal sur la crédibilité du pays et le niveau de confiance à lui accordé. Il est relativement nouveau en zone CEMAC et le Cameroun y a fait recours au quatrième trimestre de l'année 2011 et a pu mobiliser 200 milliards de FCFA. Par ailleurs, pour des besoins de trésorerie, le Cameroun a procédé à l'émission de bons de Trésor et a pu lever 50 milliards en 2011 et 55 milliards depuis janvier 2012.

Ce mode de financement de l'économie peut davantage être un levier de développement au Cameroun si les conditions ci-après sont remplies :

- i) les émissions d'emprunts obligataires sont faites de façon séquentielle en tenant compte des besoins réels identifiés, de la planification et de la programmation des projets à financer ;
- ii) la Douala Stock Exchange est plus attractive à travers la diversification et la création de produits appropriés, l'amélioration de son *pricing* et l'association d'une technologie de pointe à un environnement réglementaire sain ;
- iii) la réglementation en vigueur entre les différentes parties prenantes au marché financier est complétée et améliorée ;
- iv) une politique pour le partenariat public privé est définie et mise en place.

L'abondante liquidité du système bancaire réconforte ce potentiel de levier dans la mesure où cette liquidité peut être transformée en ressources longues si l'environnement est plus attractif en termes d'investissements (fiscalité incitative, infrastructures de bonne qualité, facteurs de productions facilement accessibles, etc.).

Dans un environnement en perpétuelle concurrence et globalisé, le mode de financement interne ne saurait constituer un effet d'éviction du financement extérieur. Toutefois, afin de permettre à ce mode de financement de jouer pleinement son rôle, d'importants défis sont à relever, notamment :

- ✓ la conception et l'élaboration de projets matures permettant de soutenir les nombreux axes de ce mode de financement de l'économie ;
- ✓ l'amélioration de la coordination et de la planification des actions de l'Etat pour une meilleure efficacité des fonds qui pourraient être recueillis ;
- ✓ l'amélioration de la compétitivité du marché financier camerounais afin d'attirer davantage de capitaux pour le financement du développement.

Au regard des défis sus-évoqués, il conviendrait de mettre en place un cadre de développement des financements internes afin de mobiliser de manière optimale les ressources extrabudgétaires.

1.5.4. Origine géographique, évolution et orientation de l'APD

L'analyse sur les origines et les orientations de l'APD a permis d'une part, de décrire l'évolution tendancielle de l'APD en termes de volumes, de domaines de concentration et de contributions des différents partenaires, et d'autre part, de rappeler les objectifs visés par le Gouvernement, notamment en ce qui concerne la division du travail des partenaires techniques et financiers.

➔ Origine de l'Aide Publique au Développement

Les données sur les accords et conventions signés par le Cameroun et ses partenaires pendant les périodes sous programmes PPT (2004, 2005, 2006 et 2007) et au cours des trois dernières années (2009, 2010 et 2011), ont servi de base pour les analyses relatives à l'évolution des apports d'APD au Cameroun. Ces données qui émanent de la Direction Générale de la Coopération et de l'Intégration Régionale du MINEPAT permettent de classer les partenaires du Cameroun en matière d'APD en deux groupes, savoir :

- ***les partenaires multilatéraux qui comprennent :***
 - ❖ l'Association Internationale pour le Développement (AID-BM) ; la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD)-BM ; le Fonds Monétaire International (FMI) ; le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA), la Banque Africaine de Développement (BAD) ; la Banque de Développement de l'Afrique Centrale (BDEAC) ; la Banque Européenne d'Investissement (BEI) ; le Fonds Européen de Développement (FED) ; la Banque Islamique de Développement (BID) ; le Fonds de l'OPEP pour le Développement International (OFID) ; le Fonds Koweïtien pour le Développement Economique Arabe (FKDEA) ; la Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique (BADEA) ; le Fonds d'Abu Dhabi ; le Fonds Saoudien pour le Développement (FSD).
 - ❖ les Agences du Système des Nations Unies (SNU).
- ***les partenaires bilatéraux qui peuvent être regroupés selon leurs origines géographiques de la façon suivante :***
 - ❖ **Europe de l'Ouest et du Centre :** France (AFD et SCAC) ; Belgique ; Allemagne (GIZ et KfW) ; Pays-Bas ; Suisse ; Espagne ; Italie ; Turquie.
 - ❖ **Asie :** Chine ; Japon (JICA) ; Corée du Sud (KOICA) ; Inde.
 - ❖ **Moyen Orient :** Koweït ; Arabie Saoudite.
 - ❖ **Amérique du Nord :** Canada ; USA.
 - ❖ **Amérique du Sud :** Brésil.

Au regard de ce qui précède, il convient de relever que les principaux partenaires du Cameroun en matière d'APD sont concentrés en Europe de l'Ouest et du Centre, Asie et Moyen Orient. Dans l'optique de la diversification des partenariats d'aide au développement, le Gouvernement du

Cameroun devrait orienter ses efforts pour saisir les opportunités de mobilisation de ressources en matière d'aide au développement offertes par les pays scandinaves et nordiques, ainsi que les pays émergents d'Amérique du Sud et d'Afrique.

➔ Evolution de l'APD

Les données statistiques disponibles permettent de présenter l'évolution de l'APD en deux phases : la première phase porte sur la période 2004-2007 qui a précédé l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE, ainsi que celle qui a immédiatement suivi cette échéance. La deuxième porte sur la période 2008-2012.

Pour la période allant de 2004 à 2007 qui correspond à celle de la mise en œuvre des programmes PPTE, l'évolution de l'APD en valeur absolue est présentée dans le tableau N° 1 ci-après :

Tableau 1 : Evolution des apports d'APD par région de 2004 à 2007⁷

Zones géographiques	2004 Mds FCFA	2005 Mds FCFA	2006 Mds FCFA	2007 Mds FCFA	Total Mds FCFA
Europe	33,619	10,2653	0	0,6451	44,5294
Asie	0	0	1,5	0	1,5
Moyen Orient	34,07	8,55	14,882	5,9	63,402
Amérique	0	0	0	0	0
Afrique (BAD)	73,824	0	40,3	36,068	150,192
Système des Nations Unies	12	9,1	29,8	37,5	88,4
Total	153,513	27,9153	86,482	80,1131	348,023

Source : MINEPAT/DGCOOP

Le tableau 1 ci-dessus révèle que la BAD a été le partenaire dont les appuis financiers au développement du Cameroun ont été les plus importants pendant la période ciblée. Chiffrés à 150,192 milliards de FCFA, ses appuis représentaient près de la moitié des engagements financiers pris par les PTF présents au Cameroun au cours de cette période. Dans le même temps, la Banque Mondiale (IDA) a occupé le deuxième rang parmi les partenaires au développement du Cameroun. Sa contribution à la mise en œuvre des projets de développement au Cameroun s'est élevée à 88,4 milliards de FCFA.

Au cours de cette période, l'Europe a enregistré une baisse de ses contributions en matière d'APD (celles-ci sont passées de 33,619 milliards de FCFA en 2004 à 0,6451 milliards de FCFA en 2007). Il en est de même de la région Afrique et du Moyen orient pour lesquelles les contributions en matière d'APD sont respectivement passées de 73,824 milliards de FCFA à 36,068 milliards de FCFA, et de 34,07 à 5,9 milliards de FCFA.

Les appuis des partenaires du Cameroun ont été orientés vers cinq principaux secteurs de l'économie, à savoir : le développement rural, les infrastructures (hydraulique urbaine et rurale, routière, sportive), la santé, l'éducation et enfin la gouvernance.

Les données disponibles pour cette période permettent d'établir un classement des partenaires par ordre d'importance de leurs appuis (base engagements) tel qu'il apparaît dans le tableau N° 2 ci-après :

Tableau 2 : Classement des principaux bailleurs de fonds/pays actifs au Cameroun suivant leurs apports d'APD pour la période allant de 2004 à 2007

Bailleurs/ pays	Apports cumulés d'APD de 2004 à 2007
-----------------	--------------------------------------

⁷ Les apports d'APD présentés dans ce tableau sont évalués sur la base des engagements pris en milliards de FCFA

	en milliards de FCFA	en pourcentage
Banque Africaine de Développement (BAD, FAD, FAT)	150,192	43%
Association Internationale Pour le Développement (AID-BM)	88,4	25%
Banque Islamique de Développement	44,502	13%
Allemagne (GIZ et KFW)	16,2651	5%
Pays-Bas	15,546	4%
Fonds de l'OPEP pour le Développement International	8,86	3%
Belgique	8,474	2%
Fonds Koweïtien pour le Développement Economique Arabe	5,04	1%
Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique	5	1%
France (AFD et SCAC)	4,2443	1%
Japon	1,5	0,4%
Total	348,0234	100%

Source : MINEPAT/DGCOOP

Suite à l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE, qui a permis au pays de retrouver sa crédibilité financière et d'augmenter sa capacité d'endettement, et à la formulation par le pays de ses objectifs de développement à moyen et à long termes, le nombre de bailleurs de fonds/pays intervenant au Cameroun en matière d'APD s'est accru avec l'arrivée de nouveaux partenaires tels que la Chine, l'Inde, la Corée du Sud, etc. De plus, les apports des principaux partenaires techniques et financiers ont connu une évolution exponentielle de leur volume qui a atteint la valeur de 2070,722 milliards de FCFA au cours des trois dernières années. Le tableau présenté ci-après permet d'illustrer cette évolution.

Tableau 3 : Evolution des apports d'APD par région au cours des trois dernières années (apports d'APD base engagements en milliards de FCFA)

Région	2009	2010	2011	Total
Europe	45,561	89,24	425,28	560,081
Asie	162,408	55,06	551,18	768,648
Moyen Orient	24,957	53,151	33,558	111,666
Amérique	0	0	0	0
Afrique (BAD)	142,42	80,42	5,35	228,19
Système des nations Unies	210,96	119,276	71,901	402,137
Total	586,306	397,147	1087,269	2070,722

Source : MINEPAT/DGCOOP

L'entrée de nouveaux bailleurs de fonds a bouleversé le classement en matière d'apports d'APD par région à tel point que ces trois dernières années, la contribution d'aide la plus importante au Cameroun a été fournie par l'Asie, suivie de l'Europe. L'Afrique et le Moyen Orient qui étaient autrefois les principaux pourvoyeurs se sont placés à la queue du peloton, occupant respectivement les quatrième et cinquième places de la répartition des bailleurs de fonds en six régions/organisations internationales.

S'agissant de l'évolution des apports d'APD par région au cours de la période considérée, il convient de relever que :

- dans les régions d'Europe et d'Asie, les tendances ont été très haussières: En Europe, ces apports sont passés de 45,561 milliards de FCFA en 2009 à 425,28 milliards de FCFA en 2011 (soit un taux de croissance de 833,4%) et en Asie, on est parti de 162,408 milliards de FCFA en 2009 pour atteindre 551,18 milliards de FCFA en 2011, ce qui correspond à un taux de croissance 239,38%. Notons toutefois que malgré la tendance globalement haussière observée pour la région d'Asie, les apports d'APD ont connu une baisse en 2010 pour s'établir à 55,06 milliards de FCFA, puis une croissance exponentielle correspondant à un taux de croissance de plus de 1000% entre 2010 et 2011 ;

- pour ce qui est de la région d'Afrique et des organisations internationales, la tendance a été baissière;
- en ce qui concerne le Moyen Orient, l'on a observé une évolution en dents de scie.

Tableau 4 : Classement des principaux bailleurs de fonds/pays actifs au Cameroun suivant leurs apports d'APD (base engagements) pour la période allant de 2009 à 2011

N°	Bailleurs/ pays	apports cumulés d'APD de 2009 à 2011	
		En milliards de FCFA	en pourcentage
1 ^{er}	Chine	704,758	34,034%
2 ^{ème}	France (AFD et SCAC)	359,14	17,344%
3 ^{ème}	Association Internationale Pour le Développement (AID-BM) ;	310,924	15,015%
4 ^{ème}	Banque Africaine de Développement (BAD, FAD, FAT) ;	228,19	11,020%
5 ^{ème}	Fonds Monétaire International (FMI) ;	75	3,622%
6 ^{ème}	Espagne	74,07	3,577%
7 ^{ème}	Banque Islamique de Développement	54,778	2,645%
8 ^{ème}	Fonds Européen de Développement (FED) ;	49,84	2,407%
9 ^{ème}	Japon	45,01	2,174%
10 ^{ème}	Belgique	30,551	1,475%
11 ^{ème}	Fonds de l'OPEP pour le Développement International	28,578	1,380%
12 ^{ème}	Banque Européenne d'Investissement (BEI) ;	26,8	1,294%
13 ^{ème}	Allemagne (GIZ et KfW)	19,68	0,950%
14 ^{ème}	Inde	18,88	0,912%
15 ^{ème}	Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA)	16,213	0,783%
16 ^{ème}	Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique	14,14	0,683%
17 ^{ème}	Fonds Koweïtien pour le Développement Economique Arabe	9,04	0,437%
18 ^{ème}	Fonds Saoudien pour le Développement	5,13	0,248%
	Total	2070,722	100,000%

Source : MINEPAT/DGCOOP

Les apports d'APD au cours de ces récentes années se sont concentrés dans le secteur des infrastructures (hydrauliques urbaines, infrastructures routières, développement urbain).

➔ Orientations de l'APD

Conformément au principe de la Déclaration de Paris sur l'appropriation, le Gouvernement du Cameroun se propose d'assurer la conduite de l'aide et des autres ressources affectées au développement à travers une division du travail qui doit se traduire par un regroupement des interventions des PTF par secteur, en fonction de la valeur ajoutée de leurs interventions respectives.

Dans le même ordre d'idées, le Gouvernement est déterminé à poursuivre et à intensifier les réformes en faveur de l'amélioration de la gestion des finances publiques, dans l'optique de convaincre les PTF d'orienter prioritairement leurs interventions vers des appuis budgétaires et de réactiver les programmes d'aide suspendus par certains partenaires.

En conclusion, les analyses complémentaires ont permis de montrer que l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE a donné lieu à l'arrivée de nouveaux bailleurs à l'instar de la Chine qui est aujourd'hui le plus important au Cameroun en termes d'engagement d'aide au développement du pays.

La montée en puissance de ce partenaire au niveau de l'échiquier national amène à s'interroger sur les principaux risques (risques de dépendance) liés à une telle coopération. ***Il conviendrait donc que le Gouvernement initie une analyse en vue d'identifier les principaux facteurs de risques inhérents à la coopération Chine-Cameroun.***

➔ Apport de l'APD

De l'analyse de l'évolution des apports d'APD au Cameroun par les différentes régions du monde au cours des trois dernières années (apports d'APD base engagements en milliards de FCFA), il ressort que la région Asie vient en tête devant l'Europe et l'Amérique du Nord. Dans la région Asie, c'est surtout l'assistance économique et financière de la Chine aux efforts de développement du Cameroun qui est en constante augmentation. En effet, avec l'avènement de la crise financière internationale et le ralentissement économique actuel en Europe, la Chine apparaît aujourd'hui pour les pays africains en général et le Cameroun en particulier, comme le bailleur de fonds dont l'accès aux ressources leur est ouvert, et surtout sans conditions politiques ; un bailleur de fonds qui continue à étendre ses lignes de crédit et à débours des prêts concessionnels indispensables au développement du Cameroun. La Chine est présente dans les secteurs prioritaires tels que les projets dits structurants (barrages et autres ports en eau profonde), de projets sociaux (construction des hôpitaux de référence et autres centres de santé, des écoles) etc.

On peut également noter l'importance accrue en volumes des apports des partenaires du Monde islamique dont les prêts, en termes de valeur ajoutée, sont souvent octroyés à des conditions de faveur, presque à des taux zéro, et sans conditions politiques. Bien plus, le Monde islamique, à travers l'Organisation de la Coopération islamique (O.I.C), octroie des financements dans le domaine de la formation dans des domaines variés ; ce qui constitue une opportunité à exploiter pour le Cameroun.

Les contributions de la Banque Africaine de développement (BAD) aux efforts de développement du Cameroun sont également considérables, et constituent une opportunité à exploiter pour le financement des économies africaines, sans conditionnalités politiques.

On peut également noter comme autre avantage de l'APD, les différents allègements de la dette qui ont été affectés à des programmes et projets de développements sociaux.

En ce qui concerne le commerce international, l'orientation géographique des échanges commerciaux du Cameroun témoigne de la volonté de diversification des partenaires dans ce domaine. L'on peut noter qu'en 2010, la Chine est passée 4^{ème} pays importateur en valeurs des produits camerounais, devant la France. L'Asie orientale représente près de 20% du total des échanges du Cameroun avec l'extérieur. En ce qui concerne les importations, le Nigeria (en Afrique) vient en tête devant la France, tandis que la Chine occupe la 3^{ème} position.

➔ Risques inhérents à l'APD

Le principal risque (inconvenient) de l'aide en ce qui concerne la Chine est l'absence ou l'insuffisance de transfert de technologies dans les projets et programmes réalisés ou à réaliser. La coopération avec la Chine n'induit pas encore le transfert de technologies en faveur du Cameroun. L'exigence de transfert de technologies doit se manifester lors de la négociation des conventions de partenariat avec la Chine.

Au même titre que l'aide mobilisée dans les autres parties du monde, le second risque que l'on court à terme, est un endettement excessif envers les pays donateurs ; ce qui peut déboucher sur une dépendance accrue vis-à-vis de ces pays.

1.6. Matrice SWOT

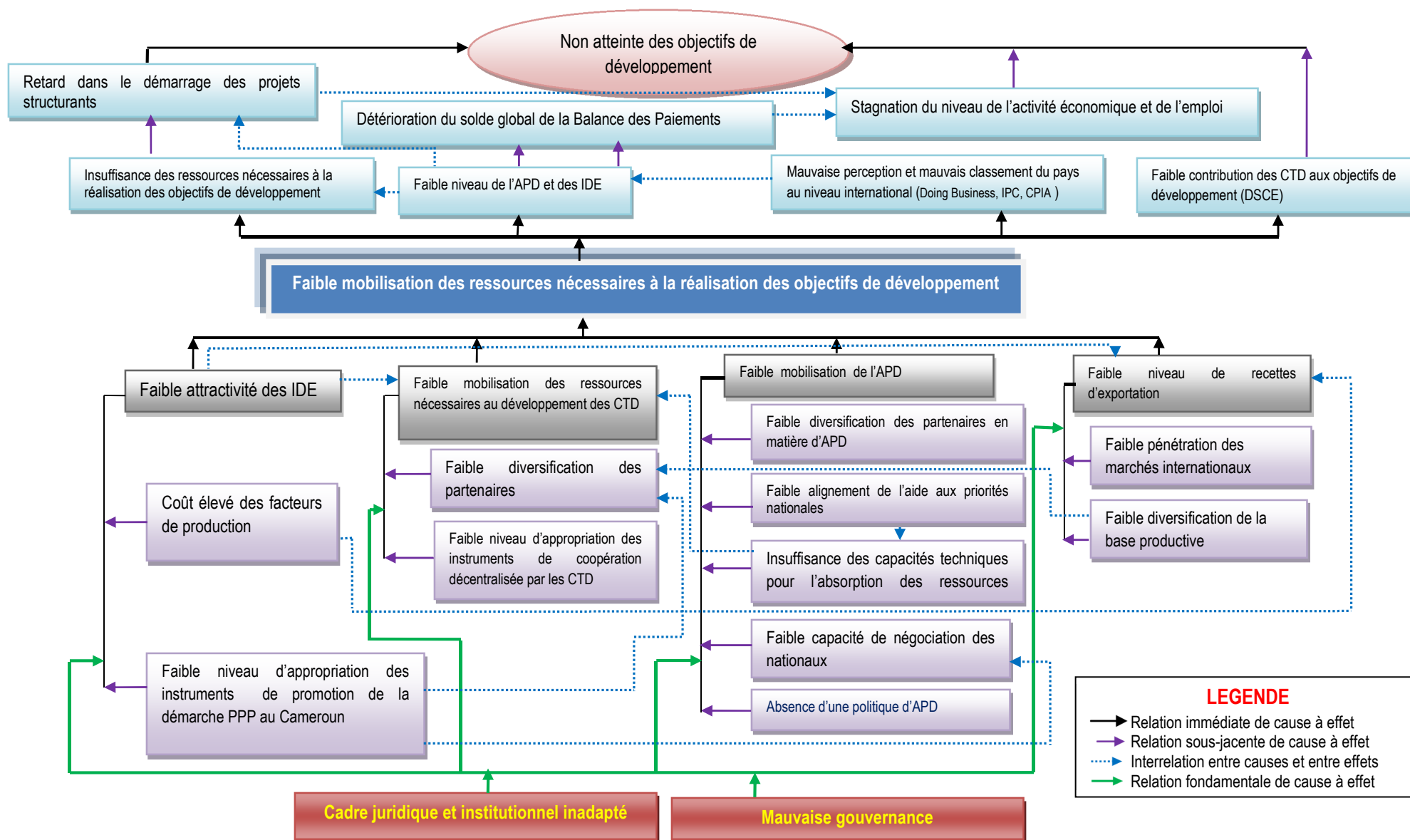
L'état des lieux du partenariat au développement du Cameroun à travers les quatre composantes retenues est synthétisé à travers la matrice SWOT ci-après, qui présente les forces, faiblesses, menaces et opportunités du partenariat au développement du Cameroun.

Forces	Faiblesses
✓ Position géographique privilégiée ✓ Stabilité politique et macro-économique ✓ Progrès notables réalisés dans la mise en œuvre des réformes ✓ Efforts indéniables réalisés en matière de lutte contre la corruption ✓ Finances publiques stabilisées ✓ Poids démographique et économique du Cameroun au sein de la CEMAC ✓ Diversification des sources énergétiques en cours pour compenser la baisse tendancielle de la production pétrolière ✓ Mise en œuvre effective des principes de la Déclaration de Paris ✓ Faible niveau d'endettement actuel du Cameroun ✓ Existence d'un cadre juridique régissant la Coopération Décentralisée ✓ Regroupement de toutes les Collectivités Territoriales Décentralisées du Cameroun au sein d'une seule association ✓ Dynamisme des acteurs des secteurs agricole, industriel et commercial ✓ Progression de l'intégration régionale ✓ Prépondérance des exportations vers les pays à monnaie forte ✓ Existence d'importantes ressources naturelles et potentialités minières, agropastorales ✓ Dynamisme de la diaspora camerounaise à travers le monde et dans la sous région	✓ Cadre juridique et réglementaire régissant les interventions relatives à l'APD à la fois incomplet et non harmonisé ✓ Flux d'aide en direction du Cameroun assez modestes ✓ Faible capacité de mobilisation conjuguée avec la faible capacité d'absorption de ressources extérieures mobilisées à travers l'APD ✓ Politiques et instruments de livraison de l'APD non harmonisés, ni intégrés ✓ Jeu des acteurs marqué par une prépondérance de l'Exécutif sur le Législatif ✓ Absence de coordination au niveau des acteurs gouvernementaux ✓ Insuffisance de la pratique de la gouvernance locale qui se caractérise par une centralisation du pouvoir de décision entre les mains de certains maires ✓ Manque de leadership des maires dans la définition des priorités des projets de coopération décentralisée ✓ Insuffisance de compétences aptes à articuler des stratégies de mobilisation de ressources et à assurer la conduite de projets complexes ✓ Forte dépendance des exportations par rapport au pétrole brut ✓ Domination des exportations, en dehors du pétrole, par les produits primaires à faible valeur ajoutée ✓ Exportations caractérisées par leur faible diversification ✓ Cadre juridique incomplet et incohérent ✓ Inefficacité du cadre institutionnel ✓ Environnement des affaires peu adapté à l'attractivité des IDE ✓ Mauvaise image du Cameroun ✓ Prédominance de la corruption en dépit des efforts du Gouvernement
Opportunités	Menaces
✓ Amélioration du système des finances publiques ✓ Mise en place des approches programmes ✓ Atteinte du point d'achèvement ✓ Emergence de nouveaux acteurs	✓ Crises financière et de la dette ✓ faible lisibilité des résultats de la lutte contre la corruption ✓ Lenteur des réformes ✓ Ralentissement de la croissance mondiale ✓ Baisse des recettes consécutive à la chute du prix du baril du pétrole ✓ Accords de Partenariat Economique ✓ Conflits internationaux

	✓ Variations des politiques de coopération ✓ Règles de l'OMC ✓ Fluctuations des devises étrangères ✓ Situation de « Price taker »
--	--

A la lumière de cette matrice SWOT, des problèmes identifiés dans l'état des lieux et du diagnostic sur les causes de ces problèmes, sur leurs effets et sur les principaux enjeux à mettre en perspective pour la formulation du DSPD, on a pu construire un arbre à problèmes fédéré des quatre composantes retenues. Celui-ci synthétise les arbres de ces différentes composantes et permet d'identifier les interrelations entre les causes et les effets de notre problématique centrale qui est la faible mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de développement. Sur la base de cet arbre à problèmes, un arbre à objectifs a été élaboré dans l'optique d'amorcer la phase d'identification des facteurs des choix stratégiques.

1.7. Figure 1 : Arbre à problèmes fédéré



Chapitre 2 : Facteurs de détermination des choix stratégiques

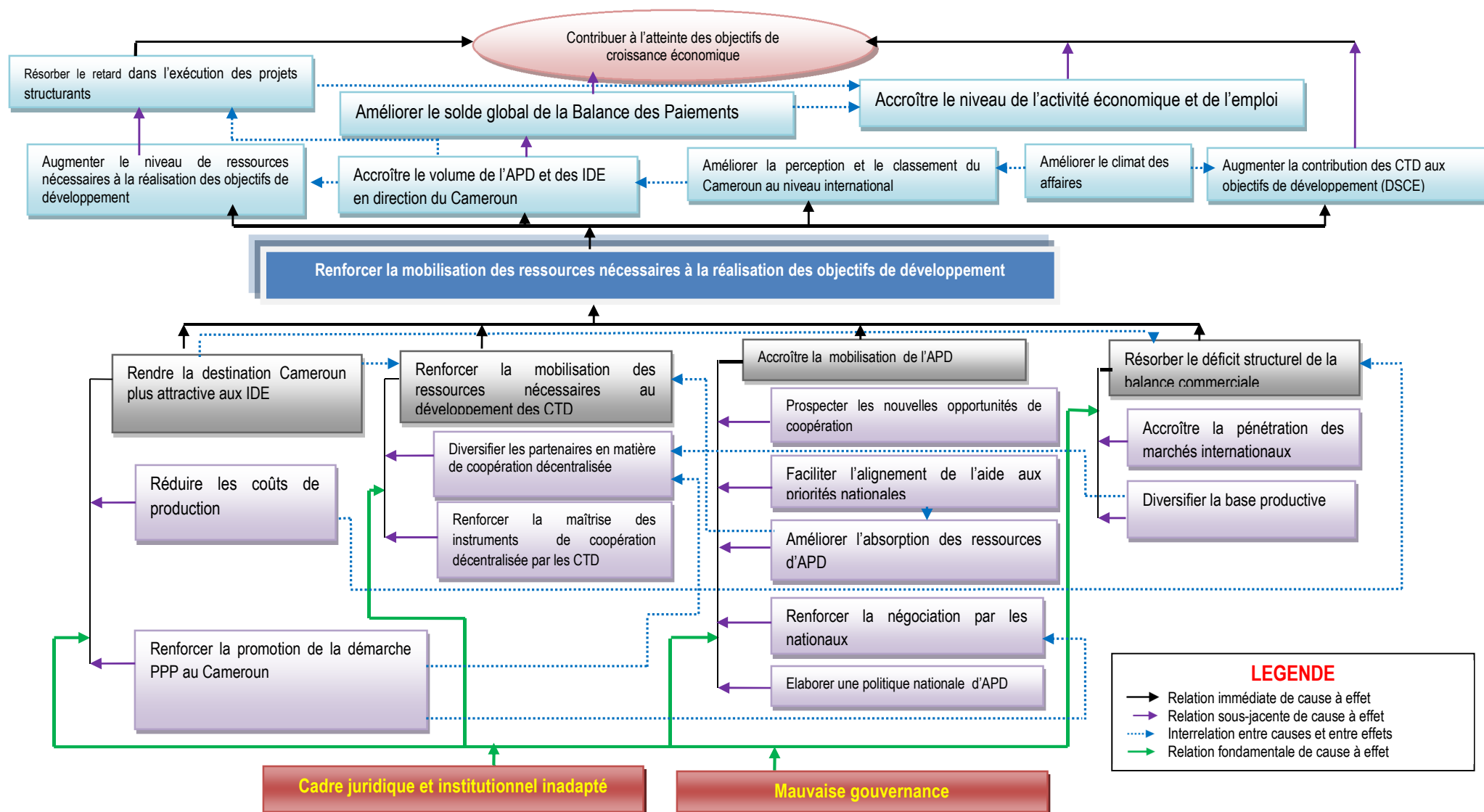
La démarche normative prescrite par le guide méthodologique de planification stratégique recommande avant d'entamer le processus de formulation des choix stratégiques d'identifier l'ensemble des éléments qui permettront d'assurer la cohérence entre les choix stratégiques opérés pour le DSPD et les politiques de développement adoptés pour le moyen et le long termes.

A cet égard, la vision globale de développement à l'horizon 2035 qui ambitionne de faire du Cameroun un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité, assigne à la stratégie de partenariat au développement l'objectif de revoir, élargir et améliorer la nature et la portée de la contribution des partenaires extérieurs au processus de développement du Cameroun.

Dans une telle perspective, le DSCE s'aligne aux objectifs visés par l'OMD N°8. A cet effet, il est préconisé de mettre en place un partenariat qui vise la maîtrise et la réduction du taux de chômage des jeunes, surtout dans les centres urbains, la mise à la disposition des couches les plus défavorisées des médicaments essentiels dont elles ont besoin et la vulgarisation de l'utilisation des technologies de l'information et de communication.

Pour atteindre le stade de l'émergence visé à l'horizon 2035, le Cameroun devra, dans le domaine du partenariat, réunir les deux critères majeurs qui caractérisent les pays dits émergents, à savoir : (i) très faible dépendance vis-à-vis de l'aide extérieure, à l'instar des pays tels que la Corée du Sud, l'Inde, le Brésil qui sont devenus des pays fournisseurs d'aide ; et (ii) capacité de choisir les financements extérieurs suivant une modalité définie par le pays bénéficiaire (ce qui est différent de la posture de « *donor driven* »).

2.1. Figure 2 : Arbre à objectifs fédéré



2.2. Eléments d'orientation à moyen et long termes du partenariat au développement

Tels qu'ils sont définis dans les documents de politique et de stratégie, les éléments d'orientation à moyen et long termes du partenariat au développement ont été regroupés dans ce document par rapport à leurs liens avec la Vision, le DSCE, les politiques et stratégies nationales d'une part, et les objectifs spécifiques assignés au partenariat d'autre part.

2.2.1 Orientations du partenariat au développement en rapport avec la Vision, le DSCE, les politiques et stratégies nationales

La Vision globale de développement du Cameroun assigne deux principaux axes stratégiques au partenariat au développement, à savoir :

-  un axe relatif au développement de la coopération régionale et des stratégies d'insertion internationale, et
-  un second axe qui concerne le partenariat avec les autres acteurs (secteur privé, société civile, partenaires techniques et financiers).

En matière de coopération régionale, le pays envisage de relever le défi relatif à la nécessité de construire un ensemble homogène et structuré pour relever avec les pays frères le pari du développement et affronter en coopération les défis de l'intégration dans la sphère mondiale. Pour le décollage industriel, l'objectif est de créer un marché sous-régional unique permettant de mieux résister aux chocs extérieurs, de profiter des économies d'échelle pour intensifier les échanges intra-régionaux, de bénéficier des avantages d'une spécialisation locale et de mener certains projets communs en évitant des gaspillages et des redondances.

L'option stratégique retenue dans le DSCE pour aborder cette problématique est le renforcement de l'intégration sous-régionale et régionale à l'effet d'aboutir à un espace économique unique et intégré. Dans cette optique, l'ambition du Gouvernement est de promouvoir les relations commerciales dans le cadre de la CEEAC, en s'appuyant sur la CEMAC, et d'intensifier les échanges avec le Nigeria.

Ainsi, le premier défi est la conquête de l'espace CEMAC (36,7 millions d'habitants⁸) en veillant à tirer le maximum d'avantages des dispositions des traités en matière de libre circulation des personnes et des biens. A cet effet, la responsabilité du Gouvernement camerounais reste entière pour impulser cette dynamique d'intégration et s'imposer en assumant sans ambages son leadership dans la sous-région. Le second défi est le marché de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (plus de 100 millions d'habitants) avec des marchés à fort potentiel de développement comme la République Démocratique du Congo et l'Angola. Le troisième défi est celui du Nigeria (162,5 millions d'habitants⁹). Avec, ce pays, le Gouvernement du Cameroun compte renforcer les relations de coopération dans l'espoir d'aboutir au renforcement des capacités des PME en matière de production industrielle et aux relations commerciales allant dans les deux sens et couvrant toute la gamme, partant des produits primaires (pétrole), des produits alimentaires et industriels, jusqu'aux services (fourniture d'énergie électrique). La stratégie d'intégration régionale devra ensuite se poursuivre par la conquête des marchés de l'Afrique occidentale et la dynamisation en cours de la coopération avec l'Afrique du Sud devra être accélérée. .

⁸ Source CEMAC

⁹ Source Banque Mondiale

En matière d'insertion internationale, il est question pour le Cameroun de bénéficier de sa position stratégique dans le Golfe de Guinée, et d'assurer efficacement son rôle de jonction entre le Nigeria et l'Afrique centrale dans le positionnement géostratégique des puissances industrielles autour du Golfe de Guinée.

Dans l'optique de l'opérationnalisation de cette vision, le DSCE a préconisé deux principaux axes d'intervention relatifs à la coopération Nord-Sud avec pour objectif la conquête des marchés européens et américains, et aux échanges avec les pays émergents. S'agissant de la coopération Nord-Sud, il est prévu, d'une part, d'améliorer l'accès des produits camerounais aux marchés européens via notamment la poursuite de la négociation des accords de partenariat économiques avec l'Union Européenne et, d'autre part, de tout mettre en œuvre pour tirer avantage des dispositions de l'AGOA qui offrent des opportunités d'exportations vers les marchés nord-américains, surtout dans le textile et les produits culturels.

Les marchés des pays émergents (marchés Sud-américain et asiatique) devront être explorés et négociés dans le contexte des pays émergents en quête de positionnement stratégique et de rayonnement politique et diplomatique. L'option de coopération **gagnant-gagnant** prônée par les pays faisant partie de ce groupe (Chine, Brésil, Inde, Corée, etc.) et la forte densité de la population que concentrent ces pays en font des partenaires de choix à cibler pour le développement des échanges commerciaux. Des opportunités de rééquilibrage des importations en produits industriels s'offrent ici à des coûts avantageux, tandis que des parts de marchés sont à conquérir pour les exportations, tant en produits primaires qu'en produits transformés surtout dans le domaine alimentaire.

2.2.2 Orientations spécifiques du partenariat au développement

En matière de partenariat, la politique de développement décrite dans la Vision 2035 accorde un rôle stratégique à l'Etat et cible la mobilisation des divers partenariats, notamment avec le secteur privé international via les partenariats publics privés, et les partenaires techniques et financiers.

Il convient de noter que les ressources de la diaspora, à côté des exportations, des flux d'investissements étrangers directs et de l'aide publique au développement, sont prises en compte dans la stratégie de financement de l'économie camerounaise.

▪ Le partenariat avec le secteur privé

Le partenariat avec le secteur privé étranger est l'une des articulations majeures du nouveau rôle économique de l'Etat préconisé à travers la Vision de développement à long terme. Au plan interne, une réforme importante du cadre législatif a été entreprise et le partenariat Etat/secteur privé est actuellement régi par un cadre juridique articulé autour de la Loi N°2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat.

L'option retenue dans le DSCE pour l'attrait des IDE via le secteur privé international est articulée autour de la promotion des formes appropriées de partenariat public privé (tels que les contrats de gérance, les joint-ventures, les opérations de leasing, les concessions, l'affermage, les contrats de type Build-Operate and Transfer (BOT) ou de type Build-Own and Operate) afin d'intéresser les investisseurs privés étrangers à la réalisation et/ou à la gestion des projets d'infrastructures.

▪ Le partenariat avec les Partenaires Techniques et Financiers

Dans un contexte d'ouverture et d'intégration de plus en plus large de l'ensemble de la communauté humaine, la stratégie de partenariat international visera à assurer l'insertion effective du Cameroun dans la sphère internationale et se présentera comme une nécessité pour affronter, de concert avec l'ensemble de la communauté internationale les défis qui interpellent l'ensemble de la planète. Dans le cadre de la Vision, la stratégie de partenariat avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) s'articule autour de deux axes : (i) amélioration de l'efficacité de l'aide et des relations de coopération au développement existantes ; (ii) diversification et développement de nouvelles formes de partenariat :

- ➔ **amélioration de l'efficacité de l'aide** : elle suppose d'élargir le cadre conceptuel du partenariat au développement en allant au-delà de l'aide pour intégrer l'ensemble des flux internationaux, notamment l'investissement direct étranger, les financements innovants, les échanges commerciaux, les transactions financières internationales et la main-d'œuvre. Il s'agira en outre de relever les défis liés à l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la responsabilité mutuelle, la gestion axée sur les résultats et la participation qui sont considérés comme critères clés de l'efficacité du partenariat ;
- ➔ **diversification du partenariat** : il s'agira d'étendre le partenariat international vers de nouveaux acteurs tels que les pays émergents (Brésil et pays d'Asie du Sud-est, notamment la Chine, l'Inde, la Corée du Sud, etc.) et le Monde Islamique.

En second lieu, la diversification du partenariat consistera à explorer et à intensifier de nouvelles formes de coopération telles que la coopération décentralisée, le commerce équitable, etc.

Ainsi, la mobilisation des partenaires au développement dans la mise en œuvre du DSCE aura pour cadre opératoire le Plan d'opérationnalisation de la Déclaration de Paris, les accords cadres pluriannuels de coopération avec chacun des partenaires et les conventions spécifiques de financement des programmes et projets. Le Gouvernement a décidé de proposer le DSCE à l'ensemble de ses partenaires au développement, comme cadre de référence pour l'alignement de leurs stratégies de coopération économique et technique avec le Cameroun ; l'ambition étant de porter autant que possible le volume et la qualité de cette coopération au niveau requis par la Vision Cameroun 2035, dont le DSCE offre le chiffrage pour la première décennie de sa mise en œuvre. ***Dans ce sens, le DSPD devient le cadre de référence pour les relations de coopération entre le Cameroun et ses partenaires.***

Ainsi, la mise en œuvre du DSPD fera l'objet d'un dialogue permanent et structuré entre les organes gouvernementaux chargés du suivi de sa mise en œuvre et la communauté des partenaires au développement. Il s'agira en particulier, à travers ce dialogue, de veiller à : (i) aligner les stratégies d'assistance des PTF avec le DSCE et les OMD ; (ii) harmoniser les politiques et procédures d'intervention des PTF ; (iii) assurer une allocation de ressources sur la base des résultats tangibles ; (iv) mettre en place entre le Gouvernement et ses partenaires un système d'évaluation des performances basé sur les principes d'obligation mutuelle de rendre compte et la coresponsabilité des résultats de l'aide au développement (DSCE, P128-129).

Au-delà de ce qui précède, la stratégie de partenariat doit par ailleurs tenir compte des enjeux majeurs et des défis à relever, ainsi que des engagements pris à l'échelle internationale et nationale. Ses objectifs doivent également être alignés sur un énoncé de vision et sur des principes de politique qui vont gouverner sa mise en œuvre.

2.3 Engagements pris à l'échelle internationale

L'Etat s'oblige à respecter les traités, conventions, protocoles, résolutions, déclarations et actes similaires souscrits aux plans sous-régional, régional et international. Les engagements dont il est question portent sur les aspects aussi divers que la bonne gouvernance politique, économique, administrative et financière, la promotion de l'égalité entre les sexes, le commerce mondial, le relèvement des défis globaux tels que les changements climatiques avec le réchauffement de la planète, l'environnement, la sécurité, la faim et la pauvreté dans le monde, etc.

Dans le domaine spécifique de la mobilisation des ressources, les principaux engagements concernent les accords de l'OMC sur le commerce, les OMD, le consensus de Monterrey, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, le Programme d'Action d'Accra, la Déclaration de Busan, les accords de la CEMAC sur l'intégration régionale, les accords de la CEEAC et la signature de l'accord d'étape sur les partenariats économiques avec l'Union Européenne.

S'agissant des accords de l'OMC sur le commerce, le Cameroun, de pair avec les autres Etats membres, s'engage au rejet du recours au protectionnisme afin que le système du commerce international joue pleinement son rôle.

Le Cameroun s'engage également en faveur de l'objectif du développement durable, et reconnaît l'importance de l'établissement d'un système de commerce équitable axé sur le marché, le principe de la transparence des marchés publics, et l'intégration du commerce dans ses plans nationaux de développement économiques et ses stratégies nationales de réduction de la pauvreté.

En ce qui concerne les OMD, et spécifiquement pour le partenariat au développement, le Cameroun s'engage à contribuer à la mise en place d'un partenariat mondial pour le développement.

Ce partenariat vise notamment la maîtrise et la réduction du taux de chômage des jeunes, surtout dans les centres urbains, la mise à la disposition des couches les plus défavorisées des médicaments essentiels dont elles ont besoin, la vulgarisation de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Les résultats enregistrés montrent que le chômage des jeunes a baissé entre 2001 et 2007, passant de 14,3% à 8,2%.

A travers le consensus de Monterrey, le Cameroun a pris l'engagement de rechercher les ressources pour le financement du développement dont l'objectif final est d'éliminer la pauvreté et d'atteindre une croissance économique soutenue. A cet effet, le Cameroun reconnaît avec les autres Etats membres, que la première démarche doit consister à mobiliser et à utiliser plus efficacement les ressources financières d'une part, et à réunir les conditions économiques nationales et internationales requises pour atteindre les objectifs de développement de la communauté internationale, notamment ceux énoncés dans la Déclaration du Millénaire d'autre part.

Il reconnaît également l'importance de la mise en place d'un nouveau partenariat entre les pays développés et les pays en développement, ainsi que la nécessité (i) d'intensifier la coopération

financière et technique internationale pour le développement, (ii) d'assurer le financement viable de la dette et l'allègement de la dette extérieure et (iii) de renforcer la cohérence des systèmes monétaires, financiers et commerciaux internationaux.

Dans sa position de pays bénéficiaire de l'aide, le Cameroun s'engage, à travers son adhésion à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, à :

- ✚ s'investir du premier rôle dans l'élaboration et la mise en œuvre de ses stratégies nationales de développement, dans le cadre d'un vaste processus de consultation ;
- ✚ traduire ces stratégies nationales de développement en programmes opérationnels axés sur les résultats, qui intègrent une hiérarchisation des priorités, tels qu'exprimés dans les cadres de dépenses à moyen terme et les budgets annuels ;
- ✚ assurer la conduite de la coordination de l'aide à tous les niveaux, et
- ✚ assurer l'implication effective du secteur privé et de la société civile au processus de développement.

En ce qui concerne le plan d'Action d'Accra qui vise à accélérer et amplifier la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide adoptée le 2 mars 2005, le Cameroun a adhéré à l'objectif de bâtir des partenariats plus efficaces et plus ouverts à tous, au service du développement. Ces partenariats sont d'autant plus productifs qu'ils mobilisent pleinement l'énergie, les compétences et l'expérience de l'ensemble des acteurs du développement (donateurs bilatéraux et multilatéraux, fonds mondiaux, société civile et secteur privé).

A travers la Déclaration de Busan à laquelle a adhéré le Cameroun, les engagements pris par les pays partenaires portent sur une coopération efficace au service du développement, avec pour but ultime l'obtention de résultats de développement pérennes. Tous les Etats membres reconnaissent toutefois qu'au fil du temps, il faudra progressivement accroître l'indépendance à l'égard de l'aide, en tenant toujours compte des conséquences qui peuvent en découler pour les populations et les pays les plus pauvres (Paragraphe 9 du Partenariat de Busan).

Pour mobiliser et optimiser les résultats obtenus au regard du développement, les membres s'engagent à prendre des initiatives en vue de faciliter, de démultiplier et de renforcer l'impact des diverses sources de financement en faveur du développement pérenne et solidaire, notamment par la fiscalité, et la mobilisation des ressources intérieures, l'investissement privé, l'aide pour le commerce, l'action philanthropique, les financements publics non concessionnels et le financement climatique.

Outre ces initiatives, les Etats membres reconnaissent que des nouveaux instruments financiers, options d'investissement, formules de mise en commun des technologies et des connaissances, des partenariats public-privé, sont requis.

Afin de renforcer l'intégration sous-régionale en zone CEMAC, le Cameroun, de concert avec les cinq autres pays membres, adhère au respect de l'introduction de profondes modifications par rapport au traité de l'UDEAC qui avait pour principales missions la promotion d'une politique extérieure commune et la libre circulation des marchandises au sein d'un marché commun régional.

Ainsi, se sont-ils engagés à renforcer le dispositif mis en place par l'UDEAC à travers la réforme fiscal-douanière (RFD) dont les articulations tournent autour de : (i) l'institution d'un Tarif Extérieur Commun

(TEC) visant à simplifier la panoplie des taux de droits et taxes applicables sur les produits à l'importation ; (ii) la mise en place d'un Tarif Préférentiel Généralisé (TPG) ; (iii) l'institution d'une Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) ; (iv) l'introduction d'un Droit d'Accises ad valorem sur certains produits.

Pour ce qui est des accords de la CEEAC, l'un des principaux engagements du Cameroun concerne l'intégration élargie. Les domaines prioritaires d'action de cette institution dont le Cameroun fait partie sont : l'intégration commerciale, les infrastructures, la gouvernance et la consolidation de la paix. Les ministres du commerce des pays membres ont adopté en décembre 2004 un plan d'actions 2004-2008 relatif à la mise en œuvre de la zone de libre échange de la CEEAC.

S'agissant des accords de partenariat économique (APE) qui visent à instaurer une zone de libre échange entre l'Union Européenne et les pays dits ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique), bien que la négociation soit toujours en cours pour certains pays, le Cameroun a signé des accords intérimaires. Ces accords en négociation prévoient notamment la suppression des droits de douane sur les produits originaires des pays signataires entrant dans l'Union Européenne, et la suppression progressive des droits de douane sur les produits originaires de l'Union Européenne lors de leur entrée dans les pays signataires. En ce qui concerne le volet d'aide au développement, les accords prévoient le déblocage de financement dans les domaines suivants : infrastructures, secteur agroalimentaire, industriel et juridique.

Ces accords prévoient également l'interdiction de l'augmentation ou de la création de droits de douane à l'importation ; l'interdiction de quotas d'importation ou d'exportation ; la suppression progressive des subventions à l'exportation des produits agricoles issus de l'Union Européenne ; l'interdiction des pratiques commerciales déloyales ; la mise en place de mesures de sauvegarde multilatérales temporaires.

2.4 Enjeux et défis du partenariat au développement

La phase 1 de l'élaboration du DSPD consacrée à l'état des lieux et au diagnostic de la gestion du partenariat au développement, a permis d'identifier des enjeux et défis à prendre en compte.

Cet exercice s'est poursuivi dans le cadre des analyses complémentaires qui ont porté, entre autres sur : l'image de marque du Cameroun, la coordination et la synergie de l'action gouvernementale en matière du partenariat, la méfiance dans le dialogue entre les pouvoirs publics et leurs partenaires, les financements innovants et internes.

De tous ces travaux, il ressort que l'enjeu global pour le DSPD porte sur la mobilisation optimale des ressources tant financières que techniques nécessaires au développement du Cameroun.

Cette mobilisation des ressources doit s'effectuer à travers une combinaison harmonieuse de : l'Aide Publique au Développement (APD), des Investissements Directs Etrangers (IDE), du Commerce International et de l'Intégration Régionale, de la Coopération Décentralisée, des Financements Innovants et Internes. Cet enjeu global du DSPD devra intégrer le contrôle des effets néfastes liés à une mobilisation tous azimuts des ressources, pouvant déboucher, entre autres, sur un endettement excessif du pays. A cet enjeu global, s'ajoutent d'autres enjeux et défis importants tels que :

1) Amélioration de la gouvernance liée à la gestion de l'aide

La mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources du partenariat ne saurait être efficace dans un environnement peu favorable. L'état des lieux et le diagnostic ont révélé que l'environnement

des affaires, le cadre juridique et institutionnel et la gouvernance actuelle, constituent un frein à l'attraction des IDE, à la mobilisation de l'APD et des ressources de la coopération décentralisée, et ne permettent pas au Cameroun d'accéder de manière significative aux marchés étrangers.

Au regard des contraintes relevés dans l'état des lieux, le Gouvernement a entrepris une série de réformes qui traduisent sa ferme volonté d'améliorer la gouvernance liée à la gestion de l'aide. A cet égard, il convient de souligner que les réformes entreprises se sont traduites par le rétablissement des équilibres macroéconomiques, l'assainissement de la gestion des finances publiques, des avancées significatives au niveau de l'amélioration de la transparence dans la gestion des affaires publiques, du renforcement de l'état de droit, ainsi que de la prise en compte des inégalités liées au genre.

Des initiatives particulières ont permis, entre autres, d'améliorer l'offre de santé et d'éducation, de faciliter l'accès de la très Petite Entreprise et des PME/PMI à des financements adaptés à leurs besoins, d'assurer une gestion durable des ressources naturelles et une meilleure protection de la biodiversité, d'appuyer le processus de décentralisation et d'amélioration des infrastructures d'accès à l'eau potable et à l'énergie, etc.

La mise en œuvre effective des principes de la Déclaration de Paris s'est traduite par plusieurs actions visant à aligner les appuis des Partenaires Techniques et Financiers du Cameroun aux priorités nationales et d'assurer une plus grande efficacité à l'Aide.

Au regard des principes de cette Déclaration, l'élaboration du DSCE relève du principe d'Appropriation, tandis que le Plan de Modernisation des Finances Publiques (PMFP), qui vise à arrimer les procédures de système de gestion financière aux normes internationales relève du principe d'Alignement.

En matière d'Harmonisation, on observe que des missions de supervisions conjointes (cas des Projets Lom Pangar, Programme Sectoriel Forêts et Environnement, etc.) et des évaluations conjointes (rapport PEFA sur les finances publiques) ont déjà pu être réalisées, et que la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement, dans un souci d'harmonisation de leurs interventions, ont conjointement élaboré leur stratégie d'assistance pays en faveur du Cameroun. L'exemple le plus complet d'harmonisation concerne le Programme Sectoriel Forêts et Environnement, qui a permis d'expérimenter l'approche programme et les appuis budgétaires dits ciblés.

Cet exemple est en train d'être dupliqué dans les secteurs des finances publiques, de la santé, du développement rural, de l'éducation.

Quant à la GAR, un comité chargé de la promotion de cette approche a été mis sur pied au niveau des Services du Premier Ministre, avec des points focaux dans toutes les structures du Gouvernement.

Le principe de responsabilité mutuelle s'est traduit par la mise sur pied des structures conjointes de concertation, notamment : le C2D, le Comité Conjoint PPTE, le Comité Technique de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris. Ces structures sont constituées de représentants du Gouvernement, du Parlement, de la Société Civile et des PTF.

L'ampleur des réformes engagées atteste de la volonté du Gouvernement à améliorer durablement la gestion du partenariat au développement. Cependant, le rythme imprimé à ces réformes n'a pas encore permis d'inverser la tendance découlant de la mauvaise gestion des partenariats au développement. Ainsi, le principal enjeu à l'accélération de la mise en œuvre des réformes envisagées en matière de

gouvernance demeure le renforcement des capacités de mobilisation des ressources auprès des partenaires techniques et financiers.

A ce titre, les principaux défis à relever sont notamment : l'encadrement des entités classiques de mobilisation des ressources, l'amélioration de la qualité des dépenses d'investissements publics, et la maturation des projets. C'est à ce prix que le DSPD pourra contribuer de manière efficace et efficiente à relever le défi d'une croissance forte, soutenue et inclusive qui est celui du DSCE.

2) Modernisation de la gestion des affaires publiques et Renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles, et humaines

La modernisation de la gestion des affaires publiques participe du souci de l'amélioration de la gouvernance dans les administrations et autres institutions publiques. Elle passe par la culture de performance, voire, de résultats dans la Fonction publique, les administrations et autres institutions publiques. La performance est synonyme d'efficacité et d'efficience. L'efficacité se mesure par le rapport entre les résultats obtenus et l'objectif à atteindre, tandis que l'efficience illustre la relation entre les ressources et le rendement, et renvoie à la manière de faire les choses. La Fonction Publique camerounaise, dans son fonctionnement actuel avec une corruption granitique, des lourdeurs et des tracasseries administratives de toutes sortes, s'apparente à une Fonction publique de sous-développement, tant il est vrai qu'elle constitue un facteur limitant pour une mobilisation optimale des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs de développement du Cameroun.

En matière de gestion des affaires publiques, on note aussi une insuffisance des compétences nationales capables de formuler et de mettre en œuvre les stratégies de mobilisation de ressources. L'enjeu ici porte sur le renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et humaines avec à la clé une meilleure valorisation des ressources humaines disponibles et une meilleure adéquation entre l'assistance technique et les besoins réels de renforcement des capacités humaines.

Le défi à relever consiste donc à se doter des compétences requises pour la mise en œuvre de la vision du développement à long terme.

Par ailleurs, la faible coordination observée au niveau des acteurs gouvernementaux impliqués dans la gestion du partenariat au développement, l'inefficacité du cadre juridique et institutionnel de ce partenariat figurent parmi les faiblesses relevées dans le cadre du processus d'élaboration du DSPD.

Les difficultés inhérentes à l'inefficacité de la coordination découlent entre autres, des ambiguïtés des textes qui définissent les missions des différents acteurs. Les interprétations équivoques qui s'en suivent débouchent assez souvent sur des chevauchements et, par conséquent, sur des conflits de compétence. Tout ceci se traduit par des actions cloisonnées et/ou incohérentes des acteurs.

Dans cette optique, les défis à relever consistent à : a) renforcer le leadership et la coordination de l'action gouvernementale en matière de gestion du partenariat, b) développer une culture de la performance au sein des administrations publiques.

En outre, la gestion des affaires publiques implique une maîtrise du processus de maturation des projets, en vue d'une meilleure absorption par le Cameroun des ressources des partenaires.

3) Disponibilité et orientation optimale des ressources à affecter à l'APD

Des analyses effectuées dans le cadre de l'état des lieux et du diagnostic, il ressort que les volumes de ressources à consacrer à l'aide au développement s'orientent à la baisse. Avant le déclenchement de la crise de l'endettement en Europe, des analystes et autres observateurs tiraient déjà la sonnette d'alarme en faisant valoir que l'on manquerait de ressources pour couvrir les besoins mondiaux estimés pour 2012 et 2017. Le risque de récession mondiale qui entoure cette nouvelle crise se traduira sans doute, par des restrictions budgétaires qui pourraient cibler en premier lieu les montants à consacrer à l'aide publique au développement. Il s'ensuivrait alors une réorientation des interventions des donateurs d'une part, et une rude compétition entre les pays bénéficiaires d'autre part. On peut déduire qu'à l'avenir, l'accès à l'aide pourra de plus en plus dépendre des performances des pays demandeurs et, seuls les plus compétitifs en seront les plus grands bénéficiaires.

Dans un tel contexte, le défi pour le Cameroun est celui de maintenir et de consolider les partenariats établis avec les partenaires « dits traditionnels » et, surtout, d'attirer de nouveaux partenaires parmi les pays émergents qui proposent des types de partenariat « gagnant-gagnant », comme la Chine. Un autre défi pour le Cameroun, c'est d'assumer pleinement son rôle de leader dans la conduite des programmes d'aide qui le concerne. En effet, en matière d'adéquation de l'aide par rapport aux besoins des populations sur le terrain, c'est avant tout au Gouvernement du Cameroun qu'échoit la responsabilité de définir les priorités de développement du pays, et de s'assurer que (i) les interventions des partenaires sont en cohérence avec les priorités définies, (ii) que les outils de gestion et de suivi de l'aide sont appropriés, (iii) que les interventions produisent les résultats escomptés, et que les moyens alloués à la gestion de l'aide sont en adéquation en quantité et en qualité avec les objectifs poursuivis en termes de mobilisation de ressources extérieures.

En clair, il s'agit pour le Gouvernement du Cameroun, d'être maître de son destin, en assurant le leadership des actions qui conditionnent son développement.

Dans la mesure où l'aide ne compte à l'heure actuelle que pour 2% du PIB, il s'agira en outre de coordonner et de savoir établir l'ordre de priorités, et la complémentarité des actions, par rapport aux investissements, aux exportations et à l'aide publique au développement.

4) Coopération qui soutient et intègre le processus de décentralisation

Le Gouvernement poursuit depuis quelques années, le processus de décentralisation en vue d'un véritable développement local permettant de libérer les énergies des populations concernées aux fins de réaliser la croissance économique au niveau de la base, et répondre ainsi à l'exigence de la redistribution équitable des fruits d'une croissance inclusive, d'un développement équitable et harmonieux de l'ensemble du territoire.

L'enjeu stratégique est de faire en sorte que les Collectivités Territoriales Décentralisées contribuent à l'atteinte des objectifs du DSCE, dans les domaines du développement socioéconomique en ce qui concerne notamment la création d'emplois et l'amélioration des conditions de vie des populations à la base.

Cela demande de la cohérence entre les projets de coopération décentralisée, les plans de développement communaux et les objectifs du DSCE. En l'absence d'une telle cohérence, la coopération décentralisée pourrait s'apparenter à une série de guichets d'approvisionnements opportunistes.

Le défi à relever est inhérent au manque de clarté du cadre juridique qui gouverne les actions à prendre dans le cadre de la coopération décentralisée. En effet, l'autonomie accordée aux Collectivités Territoriales Décentralisées par la Loi apparaît toute relative, eu égard aux ambiguïtés contenues dans les différents textes juridiques et réglementaires, qui régissent cette matière.

5) Appui aux politiques publiques de développement des exportations

L'un des objectifs spécifiques de l'ambition de faire du Cameroun un Nouveau Pays Industrialisé est de développer un secteur manufacturier, compétitif et diversifié, capable d'inverser la structure actuelle du commerce extérieur du pays (exportations et importations) qui présente une prépondérance des produits primaires et de rente sur les produits manufacturés.

En matière de partenariat, les défis à relever pour atteindre cet objectif consiste à : (a) accroître les exportations à forte valeur ajoutée, (b) favoriser l'import-substitution par la promotion des entreprises locales, (c) améliorer la compétitivité des produits par la qualité et la réduction des coûts de production et de transactions, (d) accroître la productivité et le développement des chaînes de valeurs et des filières, (e) assurer la synergie nécessaire entre les administrations publiques et (f) lever les obstacles à l'intégration régionale.

6) Promotion et valorisation de l'image de marque du Cameroun

La mauvaise perception de l'image de marque du Cameroun découle de ce que celui-ci ne bénéficie pas d'un bon classement au niveau international par les agences internationales de notation et d'évaluation du risque pays. C'est la conséquence d'un environnement moins propice aux affaires, caractérisé par une corruption généralisée, des comportements déviants des agents de la Fonction Publique dite « Fonction Publique de sous-développement ». Cet état des choses entraîne la morosité des Investissements Directs Etrangers, le faible flux d'aide au développement et la méfiance des partenaires techniques et financiers (nationaux et internationaux).

A ce mauvais climat des affaires s'ajoutent des difficultés liées à l'insuffisance de la fourniture de l'énergie électrique, à l'arrimage insuffisant aux technologies, à l'inefficience du cadre institutionnel et de la politique monétaire et, enfin, à l'inefficacité de l'administration douanière.

Si le Cameroun continue à projeter une mauvaise image de marque à l'extérieur, il ne pourra pas valablement mobiliser les ressources tant externes qu'internes, nécessaires à l'atteinte des objectifs de développement.

En termes de défis à relever en matière de promotion et de valorisation de l'image de marque du Cameroun, l'on peut relever la nécessité de construire l'image de marque en interne, de communiquer sur les atouts et les potentialités économiques du pays, ainsi que sur les progrès réalisés dans les domaines de la gouvernance et de l'environnement des affaires.

7) Diversification des ressources et mutations dans l'ordre économique mondial

Il ressort de l'analyse de la structure du financement de l'économie camerounaise que les financements innovants sont quasi ignorés. On note par ailleurs une forte dépendance des investissements publics aux ressources de l'aide, une faible capacité du pays à accéder aux marchés financiers et une forte prédominance de certains partenaires.

Afin de procéder à des mutations significatives dans l'ordre économique mondial, les principaux défis à relever consistent notamment à : a) assurer une meilleure maîtrise des mécanismes de mobilisation des financements innovants en intégrant par exemple un plan stratégique national sur les changements climatiques en vue de limiter les effets des changements climatiques sur le développement du pays ; b) réduire la dépendance des projets d'investissements aux ressources de l'aide ; c) accéder aux marchés financiers internationaux ; et d) nouer des partenariats stratégiques avec des pays cibles.

En somme, les enjeux et les défis majeurs de la stratégie de partenariat au développement présentés ci-dessus recouvrent l'ensemble de ses composantes, à savoir : (i) Aide Publique au Développement ; (ii) Coopération Décentralisée ; (iii) Investissements Directs Etrangers ; (iv) Commerce international et Intégration Régionale ; (v) Image de marque du Cameroun ; (vi) Financements Innovants et Internes. Ces enjeux et défis majeurs sont complétés par bien d'autres, d'une ampleur significative pour chacune des composantes de la stratégie. Dans l'optique de visualiser les interrelations entre ces différents niveaux d'enjeux et défis et de donner un aperçu sur l'état d'avancement des actions prises pour relever les défis identifiés, il est apparu opportun de regrouper l'ensemble des données disponibles à cet égard dans un tableau synoptique tel qu'il apparaît ci-après. Ce tableau présente donc l'ensemble des enjeux et défis, par composante, ainsi que les réalisations du Gouvernement en matière du partenariat au développement et les efforts indicatifs¹⁰ qui restent à fournir.

¹⁰ Les efforts indicatifs à fournir font partie intégrante des actions envisagées pour l'atteinte des objectifs visés. Ils sont développés de manière précise et cohérente dans la section relative au développement de la stratégie par axe stratégique.

TABLEAU SYNOPTIQUE RELATIF AUX ENJEUX, DEFIS ET AUX REALISATIONS DU GOUVERNEMENT PAR COMPOSANTE				
Composante	Enjeux	Défis	Ce qui a déjà été réalisé pour relever les défis	Ce qui reste à faire
Aide Publique au Développement	▪ Gestion efficace et efficiente des ressources extérieures ▪ Réduction progressive et significative de la dépendance vis-à-vis de l'aide Diversification des sources de partenariat dans le monde	✓ Développer les capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles du pays, de manière à assurer l'encadrement des entités classiques de mobilisation des ressources ✓ Améliorer la qualité des dépenses d'investissements provenant des ressources externes; ✓ Veiller à la maturation des projets; ✓ Renforcer le leadership et développer la coordination en matière de partenariat au développement ✓ Développer une culture de performance au sein des administrations publiques ✓ Attirer et consolider de nouveaux partenariats avec les pays émergents ✓ Encourager un contenu local ("local content") dans les projets de partenariat	✓ Mise en œuvre effective des principes de la Déclaration de Paris ✓ Mise en place des structures et autres mesures d'assainissement en vue de la gestion des affaires publiques (ANIF, CONAC CELCOR...) ✓ Elaboration du DSCE ✓ Mise en place d'un plan de Modernisation des Finances Publiques ✓ Promotion de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR) ; ✓ Missions de supervisions conjointes et d'évaluations conjointes des projets ✓ Mise en œuvre des approches programmes et des appuis budgétaires ciblés (PSFE) ✓ Mise en place des structures conjointes de concertation en matière d'aide au développement (C2D, Comité Conjoint PPTE, Comité Technique de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris)	✓ Renforcer les capacités de négociation des nationaux ✓ Elaborer une politique nationale d'aide au développement
Coopération Décentralisée	▪ Contribution effective des Collectivités Territoriales Décentralisées à l'atteinte des objectifs du DSCE ; ▪ Renforcement de capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles ; ▪ Création des emplois et redistribution équitable des fruits de la croissance ; ▪ Diversification des partenariats dans le domaine de la Coopération Décentralisée ; ▪ Consolidation de la gouvernance locale et du processus de développement local	✓ Reforme le cadre juridique et institutionnel qui encadre la coopération décentralisée ; ✓ Renforcer les capacités des acteurs de la coopération décentralisée à gérer des projets complexes et de grande envergure ✓ Renforcer la coordination des interventions et le dialogue entre acteurs	✓ Mise en place d'une loi portant transfert progressif des compétences de l'Etat vers les communes ✓ Transfert effectif de certaines compétences aux Communes ✓ Mise en place d'une loi sur la pratique de la coopération décentralisée	✓ Assurer une meilleure cohérence du cadre juridique et réglementaire qui encadre et régule les activités de ce secteur ; ✓ Assurer une plus large autonomie aux CTD ✓ Renforcer la maîtrise de la démarche PPP par les CTD

TABLEAU SYNOPTIQUE RELATIF AUX ENJEUX, DEFIS ET AUX REALISATIONS DU GOUVERNEMENT PAR COMPOSANTE				
Composante	Enjeux	Défis	Ce qui a déjà été réalisé pour relever les défis	Ce qui reste à faire
Investissements Directs Etrangers	▪ Diversification des partenaires et autres alliances stratégiques au développement ; ▪ Exploitation et gestion avantageuse des opportunités qu'offrent la mondialisation et les mutations dans l'ordre économique mondial en vue d'une captation optimale des capitaux internationaux (délocalisation des entreprises découlant de la persistance de la crise économique dans les pays développés)	✓ Réduire les coûts de production et de transactions ✓ Améliorer l'image de marque ✓ Renforcer l'amélioration du climat des affaires (cadre juridique, judiciaire, réglementaire et institutionnel)	✓ Mise en place des textes normatifs (création des tribunaux spéciaux) pour la lutte contre la corruption, et des mécanismes et structures de lutte contre la corruption (CONAC etc.) ✓ Assainissement de la gestion des finances publiques ✓ Mise en place de l'agence de promotion des investissements (API) ✓ Mise en place d'un Guichet unique de création des entreprises...) ✓ Mise en place du CARPA ✓ Mise en place du Cameroon Business Forum (CBF), structure de dialogue Gouvernement/Secteur privé	✓ Renforcer la promotion de la démarche PPP ✓ Renforcer la mise en œuvre des réformes visant l'amélioration du climat des affaires au Cameroun ✓ Alléger la fiscalité en vue d'encourager le développement des affaires ✓ Améliorer les rapports entre les administrations fiscales et les contribuables, ainsi qu'une bonne utilisation des recettes fiscales

TABLEAU SYNOPTIQUE RELATIF AUX ENJEUX, DEFIS ET AUX REALISATIONS DU GOUVERNEMENT PAR COMPOSANTE				
Composante	Enjeux	Défis	Ce qui a déjà été réalisé pour relever les défis	Ce qui reste à faire
Commerce International et Intégration Régionale	▪ Développement d'un secteur manufacturier, compétitif et diversifié, capable d'inverser la structure actuelle du commerce extérieur du pays ▪ Exploitation et gestion avantageuse des opportunités qu'offrent la mondialisation, les mutations de l'ordre économique mondial, les préférences commerciales etc., en vue de l'accès et du positionnement des produits camerounais sur les marchés étrangers ▪ Exploitation des opportunités offertes au pays en matière de préférences commerciales	✓ Accroître les exportations des produits à forte valeur ajoutée ✓ Développer l'import-substitution par la promotion des entreprises locales ✓ Améliorer la compétitivité des produits par la qualité et la réduction des coûts de production et de transactions ✓ Améliorer la compétitivité par le renforcement des capacités de production et d'exportation pour les secteurs prioritaires ✓ Améliorer la synergie nécessaire entre les administrations publiques ✓ Accroître la productivité et développer des chaînes de valeurs et des filières de compétitivité ✓ Améliorer la productivité locale et arrimer les produits camerounais aux normes internationales ✓ Impulser significativement l'accélération d'une véritable intégration au niveau sous régional et régional à travers la levée des obstacles y relatifs, en vue de tirer avantage en matière de commerce international, de la mobilité et de la diffusion internationale des facteurs (capitaux, main- d'œuvre etc.)	✓ Mise en place de l'ANOR ✓ Mise en place du Comité de compétitivité ✓ Mise en place du Conseil de Régulation de compétitivité	✓ Accroître l'accès aux marchés internationaux ✓ Lever les obstacles à l'intégration régionale et impulser les projets communautaires

TABLEAU SYNOPTIQUE RELATIF AUX ENJEUX, DEFIS ET AUX REALISATIONS DU GOUVERNEMENT PAR COMPOSANTE				
Composante	Enjeux	Défis	Ce qui a déjà été réalisé pour relever les défis	Ce qui reste à faire
Image de marque du Cameroun	▪ Promotion et valorisation de l'image de marque du Cameroun ; ▪ Amélioration de la crédibilité du Cameroun auprès des partenaires étrangers ▪ Amélioration du classement du Cameroun par les agences internationales de notation pays (Doing Business, Transparency International, Fondation Mo Ibrahim, etc.).	✓ Construire l'image de marque en interne ; ✓ Communiquer sur les atouts et les potentialités économiques du pays, ainsi que sur les progrès réalisés dans les domaines de la gouvernance et de l'environnement des affaires ✓ Veiller à la synergie et à la coordination entre les acteurs sur la compréhension partagée des concepts clés liés à l'image du Cameroun (image perçue, image voulue, image de marque etc., ainsi que sur le contenu de l'image souhaitée ; ✓ Renforcer la promotion et la valorisation de l'image de marque par le marketing pays ✓ Mettre en place une politique nationale cohérente en matière de promotion et de valorisation de l'image de marque	✓ Mise en place d'une stratégie de communication au MINCOM ✓ Mise en place des institutions de lutte contre la corruption	✓ Renforcer la construction et la promotion de l'image de marque du Cameroun ✓ Renforcer la communication auprès des partenaires cibles sur les atouts du pays, et sur ce qui est fait en matière d'amélioration de la gouvernance
Financements Innovants et Internes	▪ Maîtrise et exploitation des ressources disponibles dans le monde en matière de financements innovants ▪ Renforcement des capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles dans le domaine des financements innovants et internes ▪ Exploitation des possibilités internes pour le financement des projets	✓ Maîtriser les mécanismes de mobilisation des financements innovants ✓ Accès aux marchés financiers internationaux ✓ Réduire la dépendance des financements des projets d'investissements aux ressources de l'aide ✓ Etablir des partenariats stratégiques avec des pays cibles		✓ Promouvoir les mécanismes de financement carbone ✓ Scruter et saisir les opportunités de financements innovants existants, tant au niveau interne qu'au niveau international

2.5 Enoncé de Vision pour le DSPD

La stratégie du partenariat au développement a pour but ultime de mobiliser de manière optimale toutes les ressources nécessaires au financement de la vision de développement du pays. C'est en cela qu'elle puise toute son essence en s'alignant sur les principales orientations du document « Cameroun Vision 2035 » et du DSCE en matière de mobilisation de ressources.

Telles qu'elles sont présentées dans la Vision, les pistes de solution pour y parvenir sont définies de manière à réduire la vulnérabilité aux chocs internes et externes.

Complètement intégrée dans la stratégie de développement, et épousant par conséquent les scénarii élaborés à cet effet et les grandes orientations identifiées dans les documents de politique de la Nation (Cameroun Vision 2035 et DSCE), la vision de la stratégie du partenariat au développement s'énonce ainsi qu'il suit :

"A l'horizon 2020, le partenariat contribue à l'atteinte des objectifs de développement de façon optimale dans un contexte de bonne gouvernance et d'une économie modernisée"

L'explication des termes constitutifs de cette vision est la suivante :

a) Le partenariat contribue à l'atteinte des objectifs de développement de façon optimale

Le Cameroun est un pays qui met en œuvre un budget programme dont la finalité est de réaliser des politiques et des programmes de développement qui se traduisent par une croissance soutenue et la création d'emplois décents. Le partenariat au développement y contribue de manière efficace sans compromettre les marges de manœuvre du pays.

b) Le partenariat se réalise dans un contexte de bonne gouvernance

Le Cameroun est très bien classé par toutes les organisations d'évaluation de la gouvernance et de la transparence. Le climat des affaires est propice au développement, et favorise le plein épanouissement des entreprises et des entrepreneurs, l'attractivité des IDE et de l'APD.

c) Le partenariat se réalise dans un contexte d'une économie modernisée

La productivité globale est fortement accrue, et permet de résoudre les crises sectorielles urgentes (crises alimentaire et énergétique, crises du système financier et de l'emploi). Les produits camerounais sont compétitifs en termes de rapport qualité/prix.

2.6 Principes directeurs de la politique du partenariat au développement

Au regard des choix politiques à priori, des engagements pris à l'échelle nationale et internationale et des principaux enjeux et défis, les quatre principes ci-après seront pris en compte, dans la stratégie du partenariat :

1. Leadership dans la gestion des partenariats

Le leadership dans la gestion des partenariats signifie que l'Etat doit être en mesure de faire prévaloir sa position dans les négociations avec les partenaires. Ceci s'intègre dans la problématique de l'alignement des apports des partenaires aux priorités nationales et non aux intérêts des partenaires. Cela suppose également que l'Etat doit se bâtir des marges de manœuvre suffisantes pouvant lui permettre de se mettre à l'abri des secousses inhérentes aux variations baissières de l'aide au développement.

Il doit également s'assurer que chaque partenaire oriente ses appuis dans les domaines où la valeur ajoutée de ses interventions est incontestable. Plus que par le passé, l'action du gouvernement devra consister désormais, non seulement à mobiliser les ressources, mais aussi et surtout, à mieux contrôler les flux et l'utilisation de ces ressources, de manière à ne pas compromettre les marges de manœuvres du pays. C'est ainsi qu'en matière d'investissements directs étrangers et de contrats de partenariat public privé, le Gouvernement devra manifester son leadership à travers des capacités de négociation fortes. De même, le Gouvernement devra s'approprier le processus de développement économique, afin que celui-ci soit non seulement qualitatif, quantitatif et inclusif, mais surtout atteigne les niveaux souhaités. Sur le plan quantitatif, le développement économique devra se traduire par une augmentation soutenue et continue de la richesse nationale. Du point de vue qualitatif, le développement est censé donner lieu à une amélioration des conditions de vie des populations.

2. Réduction de la dépendance vis-à-vis de l'aide au développement et aux chocs exogènes

L'on ne saurait bâtir le développement d'une économie sur l'aide des partenaires. De plus, une économie très sensible aux chocs extérieurs, du moins en ce qui concerne son financement, est sujette à une instabilité compromettante. A cet égard, la stratégie de partenariat au développement du Cameroun est élaborée de manière à réduire la vulnérabilité du pays face aux fluctuations de l'aide, et aux perturbations conjoncturelles provenant de l'extérieur. Les chocs exogènes sont entendus ici comme tout événement qui, survenant en dehors de la sphère économique, a des répercussions profondes sur celle-ci. C'est donc un incident qui a des effets sensibles sur l'économie et qui pourrait échapper au contrôle du gouvernement, par exemple une évolution défavorable des prix des matières premières (produits de base) tel que le pétrole, une catastrophe naturelle, une perturbation des échanges commerciaux à cause d'un conflit ou d'une crise dans des pays voisins.

Plusieurs pays ont développé une approche de partenariat davantage orienté vers le commerce au détriment de l'aide. Les Etats-Unis et l'Union Européenne par exemple, envisagent une approche de partenariat orientée commerce avec les pays africains (l'AGOA pour les Etats Unis et les APE pour l'Union européenne). Bien plus, nombre de pays émergents ont fondé leur émergence entre autres sur une approche de partenariat orientée vers les investissements internationaux. Le Cameroun a tout intérêt à s'adapter à cette évolution et, de ce fait, à s'orienter vers une transformation de son économie vers une économie à forte valeur ajoutée, affranchie de l'exportation de ses matières premières en ce qui concerne le commerce extérieur.

3. Promotion et la valorisation de l'image de marque du pays

Une mauvaise perception de l'image de marque influence négativement la confiance des partenaires au développement. Il en est ainsi de l'attractivité des Investissements Directs Etrangers qui est très dépendante du climat des affaires. Dans le cadre de la stratégie de partenariat, une attention particulière devra être accordée à la construction, à la préservation et à la valorisation de l'image de marque du Cameroun.

4. Diversification des partenariats

L'analyse de la cartographie des partenaires au développement du Cameroun révèle une concentration sur un nombre limité de pays. Cette situation limite non seulement les possibilités de mobilisation des

ressources pour le développement, mais aussi peut engendrer un « monopole » qui peut à son tour déboucher sur une dépendance du Cameroun envers ces pays et une subordination à leurs orientations propres.

Il est donc nécessaire pour le Cameroun de diversifier ses partenaires et autres alliances stratégiques au développement.

Tel que le prévoit le Guide Méthodologique de Planification stratégique, l'identification des facteurs déterminants des choix stratégiques a permis de définir une Vision pour le DSPD, à partir des enjeux et défis inhérents à la mobilisation des ressources nécessaires au financement du développement du Cameroun. C'est cette vision qui va guider la formulation des choix stratégiques tels qu'ils sont présentés dans le chapitre 3 qui suit.

Chapitre 3 : Formulation des choix stratégiques

L'étape de la formulation des choix stratégiques est celle qui précise l'option stratégique devant permettre d'apporter des solutions concrètes aux problèmes majeurs décelés à l'étape du diagnostic.

Ces choix sont tributaires des orientations à moyen et long termes, des engagements du Gouvernement à l'échelle internationale et au niveau national, à la vision et aux principes directeurs de politique devant prévaloir en matière de partenariat au développement. Ils tiennent compte des enjeux et défis majeurs du domaine du partenariat.

Suite à la détermination des facteurs décisifs des choix stratégiques du domaine du partenariat au développement et à la formulation de la vision à long terme du domaine, le processus de formulation des choix stratégiques prévoit la détermination des options stratégiques à soumettre à la décision du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, en vue du choix de l'option pour laquelle la stratégie sera développée.

Dans le cadre du DSPD, la détermination des options stratégiques a suivi les étapes suivantes :

- a) formulation des objectifs globaux et stratégiques ;
- b) élaboration de la matrice de filtrage des objectifs pour ne retenir que ceux auxquels la stratégie permettra d'apporter des solutions, étant donné qu'elle ne saurait résoudre tous les problèmes à la fois ;
- c) identification des stratégies ;
- d) détermination des options, en regroupant dans chaque domaine d'intervention, les objectifs à atteindre.

3.1. Objectif global et objectif stratégique du DSPD

Conscient des enjeux relatifs à la Stratégie pour la Croissance et l'Emploi et du rôle majeur que pourrait jouer le partenariat pour la mobilisation des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs de développement du pays, le Gouvernement s'engage à tout mettre en œuvre pour faire face aux contraintes qui entravent l'éclosion du partenariat au Cameroun afin de faire du partenariat un important levier pour la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des stratégies de développement.

Ainsi, l'objectif global de la présente stratégie, qui couvrira la période 2012-2020 est d'améliorer la contribution du partenariat à l'accélération d'une croissance forte, durable et inclusive au Cameroun.

Sur le plan stratégique, un objectif est assigné à la Stratégie de Partenariat au Développement du Cameroun à savoir :

- ***Améliorer l'efficacité et l'efficience du partenariat au développement***

Le Gouvernement est conscient de ce que l'environnement institutionnel actuel y compris le mode de gouvernance (mauvaise gestion des affaires publiques), n'est pas propice à l'attrait des partenaires de tous ordres au Cameroun ainsi qu'à l'efficacité et à l'efficience des ressources mobilisées à travers ce partenariat. Il compte de ce fait résoudre de manière durable l'ensemble des contraintes d'ordre juridique, institutionnel, organisationnel et opérationnel qui limitent les performances du partenariat au

développement. De plus, dans le souci d'accroître les potentialités du pays en matière de mobilisation de ressources, il entend soigner et promouvoir l'image de marque du Cameroun, tout en renforçant ses capacités à l'effet de se doter d'institutions fortes et crédibles.

A cet effet, deux principaux résultats devront être atteints :

- **Résultat 1** : le niveau des ressources financières, techniques et/ou technologiques mobilisées dans le cadre du partenariat au développement a doublé au bout de 10 ans. Cet accroissement devra se faire sans compromettre les marges de manœuvre du pays en matière d'endettement intérieur et extérieur. Les financements du développement devront être de moins en moins dépendants de l'aide au développement, mais plutôt s'obtenir essentiellement à partir des revenus provenant du Commerce extérieur et d'autres types de partenariats incluant les partenariats publics privés. A ce titre, le ratio APD/PIB devra être maintenu à 2%.
- **Résultat 2** : les capacités d'absorption des ressources extérieures notamment l'Aide au Développement se sont considérablement améliorées. Le Gouvernement a pris la mesure de ce que les ressources mobilisées connaissent des obstacles quant à leur utilisation. Le Gouvernement compte procéder à une mutation assez profonde afin d'arrimer la mobilisation et la gestion des ressources du partenariat aux exigences de la Gestion Axée sur les Résultats. A cet effet, le taux de réalisation des projets et programmes financés par les ressources mobilisées devra être au moins égal à 95% à l'horizon 2020, et le taux d'absorption au moins égal à 90%.

Cette démarche va s'appuyer sur trois stratégies cohérentes et intégrées, à savoir : (i) la stratégie d'amélioration de la gouvernance en matière de gestion des partenariats, (ii) la stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats publics et, (iii) la stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats avec le secteur privé.

3.1.1 Stratégie d'amélioration de la gouvernance en matière de gestion des partenariats au Cameroun

La mobilisation des ressources par le biais des partenariats au développement ne saurait être efficace dans un environnement peu favorable, comme cela est le cas pour le Cameroun. L'état des lieux et le diagnostic ont révélé que l'environnement des affaires, le cadre juridique et institutionnel et la mauvaise conduite des affaires publiques constituent un handicap sérieux à l'attraction des IDE, à la mobilisation de l'aide au développement et des ressources de la coopération décentralisée. Ceci ne permet pas au Cameroun d'accéder de manière significative aux marchés étrangers.

En vue de faire face à l'ensemble de ces contraintes et d'améliorer le cadre de gestion des partenariats au développement, le Gouvernement entend mener un ensemble d'actions ambitieuses dans le cadre de la stratégie d'amélioration de la gouvernance en matière de gestion des partenariats au développement.

La stratégie d'amélioration de la gouvernance en matière de gestion des partenariats visera donc à renforcer le cadre de promotion des partenariats à travers la résolution des problèmes d'ordre institutionnel et juridique.

Au plan institutionnel, il s'agira de combler le déficit de coordination et de concertation en matière de gestion des partenariats au Cameroun.

Au plan juridique, la stratégie visera à remédier au manque de cohérence au niveau des textes et procédures de mise en œuvre des partenariats au développement.

Par ailleurs, cette stratégie s'attaquera aux questions liées à la promotion de l'image de marque du Cameroun et au renforcement des capacités des acteurs, dans l'optique de leur permettre de mieux formuler les projets de développement.

3.1.2 Stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats publics

Au regard de tout ce qui précède par rapport à la mobilisation des ressources provenant des partenariats publics, il existe donc une réelle nécessité pour le Cameroun de renforcer ses capacités de mobilisation de ressources nécessaires à la mise en œuvre des politiques de développement, tout en restant dans les proportions indiquées ci-haut (APD/PIB inférieur à 2%). C'est dans ce sens que la présente stratégie de mobilisation de ressources dans le cadre des partenariats publics entend mettre en œuvre des actions orientées vers le relèvement du niveau des ressources provenant de l'aide publique au développement et de la coopération décentralisée, tout en adoptant une politique qui à terme permettra au Cameroun d'être indépendant vis-à-vis de l'aide. Au-delà de l'aide publique au développement et de la coopération décentralisée, la présente stratégie mettra également l'accent sur la mobilisation de nouvelles formes de ressources publiques, telles que les financements innovants et internes et les crédits carbone.

3.1.3 Stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats avec le secteur privé

Conscient du fait que les seules ressources issues des partenariats publics restent limitées pour permettre au Gouvernement d'atteindre ses objectifs de croissance économique, le Gouvernement a mis en place depuis 2006 un cadre de promotion pour la mise en œuvre de la commande publique à travers les Contrats de Partenariat. Toutefois, depuis la mise en place de ce type de partenariat, très peu de projets de développement ont atteint le stade opérationnel, en raison des longues procédures imposées par le cadre juridique des contrats de partenariats. Cette difficulté se double du faible niveau d'appropriation de cette démarche par l'ensemble des acteurs publics et privés. Le CARPA qui a été mis en place pour assurer la promotion des PPP au Cameroun est perçu par le secteur privé comme un mécanisme au service du secteur public ; ce qui n'est pas de nature à faciliter l'interaction entre le public et le privé.

Au regard de tout cela, la stratégie de mobilisation des ressources par le biais des partenariats avec le secteur privé vise à mettre sur pied une démarche ambitieuse et volontariste destinée à susciter la contribution du secteur privé à la mise en place des infrastructures de développement, et surtout à accroître les parts de marchés des produits camerounais sur les marchés sous-régionaux, régionaux et internationaux.

3.2. Formulation et choix des options stratégiques

Le filtrage des objectifs intermédiaires par domaine d'intervention et l'identification des axes stratégiques posent l'épineux problème du choix des pistes d'actions à mettre en œuvre pour atteindre le résultat escompté dans les conditions d'efficacité et d'efficience.

Cette partie du document présente non seulement la formulation des différentes options stratégiques du DSPD, mais aussi l'argumentaire justifiant le choix de la meilleure option.

3.2.1. Concepts et méthodologie

L'exercice de la prospective consiste à explorer quels sont les futurs possibles en germe dans la situation actuelle, pour aider à la détermination des futurs souhaitables et à l'identification des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

La prospective est donc une démarche mobilisable au service de la politique et de la stratégie. Elle emprunte diverses méthodes parmi lesquelles : la méthode des scénarios, la méthode *Delphi*, la méthode des tendances/impacts, la méthode des ateliers de prospective, le *backcasting*, le *Benchmarking*/créativité/innovations.

Dans le cadre du DSPD, la méthode de prospective utilisée est celle des scénarios. Cette méthode peut se définir comme étant une démarche synthétique qui, d'une part, simule, étape par étape et d'une manière plausible et cohérente, une suite d'événements conduisant un système à une situation future, et qui, d'autre part, présente une image d'ensemble de celle-ci. Elle se fonde sur des analyses synchroniques et diachroniques; les premières simulent l'état du système à un moment donné et sont orientées par la nécessité d'une description cohérente, tandis que les secondes se penchent sur l'enchaînement des événements et sont amenées à mettre l'accent sur la causalité et les interrelations entre ceux-ci. En tant que méthode, elle comporte un ensemble de principes et de règles réflexives, critiques et rétroactives.

Un scénario est quant à lui une histoire d'un futur possible, qui, comme toute histoire, se raconte, et la cohérence du récit est un gage du réalisme du scénario¹¹. C'est en effet un moyen efficace de se représenter l'avenir : il en propose une vision, à laquelle les décideurs peuvent réagir, révélant ainsi leur préférence ou au contraire leur répulsion pour l'évolution proposée.

Dans le cadre du DSPD, la construction des scénarios a été inspirée des deux grandes familles de scénarios : la méthode exploratoire qui a permis de construire le scénario de référence ou « *as usual* » et d'autres scénarios tendanciels (voir encadré a.1 en annexe). Le scénario de base décrit la situation actuelle en matière de mobilisation des ressources du partenariat et envisage l'état futur de cette situation si aucune action nouvelle n'est menée. A partir de ce scénario, l'on a fait varier les hypothèses en se basant sur la force d'inertie du système.

L'utilisation de la méthode d'anticipation a conduit au scénario normatif qui traduit le futur souhaitable si les actions envisagées sont menées.

De façon pratique, les scénarios ont été élaborés à partir d'une trame établie sur la base des hypothèses prospectives proposées pour chacune des trois variables suivantes du système de mobilisation des ressources du partenariat :

- Gouvernance en matière de gestion du partenariat ;
- Ressources des partenariats publics ;
- Ressources des partenariats privés.

¹¹ François de Jouvenel, *Futuribles*, « La prospective des territoires urbains sensibles : la construction de scénarios, et quelques autres méthodes »

Pour l'avenir de chacune de ces variables, ont été anticipées plusieurs voies possibles qui sont les hypothèses. Ces différentes hypothèses ont été ensuite combinées les unes avec les autres en établissant des choix sur la chronologie de leur occurrence.

Les hypothèses construites sur chaque variable sont présentées dans un tableau¹² dont la colonne de gauche est occupée par les différentes variables clés et les cellules du tableau contiennent les hypothèses. Compte tenu de la complexité du domaine de la mobilisation des ressources du partenariat au développement, des micro-scénarios ont été d'abord construits et leur combinaison a donné lieu aux scénarios globaux (voir annexe). Ainsi, quatre tableaux morphologiques ont été obtenus dont un pour chacune des trois variables et un pour les scénarios globaux.

La chronologie des scénarios est la suivante :

1. **Le scénario de référence**

Dans ce scénario qui combine les différentes hypothèses tendanciellées des variables, l'on a considéré que les acteurs du partenariat au développement conservent les mêmes stratégies qu'actuellement.

2. **Les scénarios tendanciels et le scénario normatif**

Une fois le scénario de référence construit, les scénarios alternatifs ont été envisagés en choisissant une hypothèse de rupture sur une des variables. Ensuite, chaque tableau morphologique est parcouru pour savoir quelles hypothèses peuvent être déduites de ce premier choix, ou, le cas échéant envisager quelles hypothèses seraient les plus en cohérence avec ce premier choix. C'est ainsi que deux autres scénarios tendanciels ont été déduits et un scénario normatif construit.

3.2.2. **Présentation des scénarios**

• **Le scénario de référence**

Le scénario de référence traduit la situation à l'horizon de la stratégie, si les instruments, les mécanismes de mobilisation, et les méthodes de gestion des ressources du partenariat au développement actuellement mis en œuvre demeurent inchangés.

Tableau 5 : Scénario de référence : « Etat mobilisateur passif de ressources »/Statu quo

Itinéraire	Etat final de la variable
Le cadre juridique et institutionnel de l'APD et des IDE est resté incomplet, non harmonisé. Par ailleurs, il manque toujours un cadre de coordination au niveau des acteurs gouvernementaux. L'absence d'une politique de renforcement de capacités des acteurs du partenariat au développement a conduit à ce que les négociations des partenariats soient menées avec une dimension facultative de transfert de technologie, les capacités de négociation et d'absorption des ressources mobilisées sont restées faibles. Les appuis en matière d'assistance technique ne sont pas également adaptés aux besoins réels en matière de renforcement de capacités du pays. Malgré les efforts du Gouvernement en matière de lutte contre la corruption, le Cameroun est toujours perçu comme un pays corrompu et à risque pour les investissements de toutes natures. Cette situation	Gouvernance en matière de gestion du partenariat : <i>un cadre de gouvernance en matière de gestion du partenariat à innover et améliorer.</i>

¹² Un tel tableau s'appelle un tableau morphologique. La trame d'un scénario est une combinaison des hypothèses retenues pour toutes les variables (une hypothèse par variable). C'est ce qu'on appelle l'analyse morphologique.

Itinéraire	Etat final de la variable
résulte en partie de ce que l'image n'a pas été suffisamment construite, promue et valorisée. En 2020, l'Indice de Perception de la Corruption de Transparency International en ce qui concerne le Cameroun s'est amélioré de 0,6 points, soit un total de 2,9 points. Le pays n'a donc toujours pas franchi le seuil de 3 points au-delà duquel il serait considéré comme étant sorti d'une situation de corruption endémique.	
Dans le cadre de Coopération Décentralisée, la mobilisation des ressources a été focalisée sur les seuls partenaires traditionnels et les techniques de négociation n'ont pas beaucoup évolué. Cette situation a été favorisée au niveau local par l'insuffisance de la pratique de la gouvernance locale qui se caractérise par une centralisation du pouvoir de décision entre les mains de certains maires, un manque de leadership des maires dans la définition des priorités des projets de coopération décentralisée. En ce qui concerne l'APD, la mobilisation des ressources obéit beaucoup plus aux initiatives des partenaires et reste peu liée aux besoins formulés à l'avance par le Gouvernement du Cameroun. La faiblesse des politiques et instruments de livraison de l'APD non harmonisés et non intégrés a aggravé cette situation au point où la mobilisation se fait de manière incontrôlée et sans programmation préalable. Par ailleurs, les financements innovants ne sont pas sollicités de manière suffisante. Ils restent encore limités au domaine de la santé et sont quelque peu entravés par fiscalité internationale qui n'est pas adaptée aux besoins du Cameroun. Au niveau des autres formes de ressources internes (du moins toute opération qui vise à élargir la marge de manœuvre financière de l'autorité publique en libérant des ressources situées en dehors du cadre budgétaire classique), il manque un cadre de promotion et de mobilisation.	Ressources des partenariats publics : concentrées sur les partenaires traditionnels et peu alignées sur les priorités nationales.
Les actions de promotion des IDE se concentrent sur la lutte contre la corruption qui devrait s'accompagner de réformes structurelles visant la transformation de l'économie camerounaise en une économie à forte valeur ajoutée, plus compétitive et davantage diversifiée. Ainsi donc, le niveau d'IDE demeure bas du fait de l'environnement des affaires qui est resté malsain. Les investisseurs sont méfiants et sollicitent peu la destination Cameroun, pays considéré comme étant en situation de corruption généralisée. En ce qui concerne le commerce extérieur, les recettes d'exportations sont concentrées sur le pétrole (car des nouveaux puits de pétrole sont entrés en exploitation en 2015) et un noyau de principaux produits. Il se pose parallèlement un problème de compétitivité des produits camerounais sur le marché international.	Ressources des partenariats privés : faible niveau de ressources mobilisées, dispositif de mobilisation de ressources peu dynamique.

Le scénario normatif

Ce scénario est celui recommandé au Gouvernement pour l'atteinte des objectifs stratégiques visés. Il traduit la situation souhaitée à l'horizon de la stratégie si les actions préconisées sont effectivement mises en œuvre. Dans le domaine de la gouvernance en matière de gestion du partenariat, les actions menées conduiront à un environnement juridique et institutionnel propice à la mobilisation des ressources du partenariat au développement. Les ressources des partenariats publics seront diversifiées, ciblées et répondront aux besoins préalablement identifiés par le Gouvernement du Cameroun. S'agissant des ressources des partenariats privés, la mobilisation sera abondante, offensive et proactive. Il s'agit là de la situation d'un Etat maître de son destin et moins dépendant de l'aide.

Tableau 6 : Scénario normatif : « Etat maître de son destin »/Vision idéale

Itinéraire	Etat final de la variable
En 2013, le Gouvernement a décidé d'actualiser et de renforcer le cadre juridique et institutionnel du partenariat au développement. Ainsi, les rôles des différents acteurs sont bien spécifiés dans un cadre de coordination cohérent. Les principales actions menées ont concerné notamment la revue des rôles et responsabilités des administrations chargées de la gestion de l'APD dans le cadre d'un dialogue impliquant l'ensemble des parties prenantes, la mise en place d'un cadre de concertation et de coordination au niveau gouvernemental en vue de la résolution de l'ensemble des problèmes de coordination liés au partenariat, la planification des orientations de l'aide par secteur, l'élaboration d'un manuel de procédures et d'un guide de l'utilisateur pour l'implémentation de la démarche de partenariat public-privé au Cameroun, l'amélioration du cadre juridique, institutionnel et de l'environnement des affaires en matière de promotion des IDE. L'Etat a également mis en place un dispositif de renforcement des capacités des acteurs du partenariat au développement. Les actions menées ont concerné principalement le renforcement des transferts de technologie, le développement des capacités organisationnelles, institutionnelles et humaines, et l'alignement de l'assistance technique aux besoins en renforcement des capacités des nationaux. Par ailleurs, le Gouvernement a engagé des actions visant à construire, valoriser et promouvoir l'image de marque du pays. A cet effet, les résultats des réformes engagées en matière de gestion des affaires publiques ont été diffusés, les mécanismes de coordination entre les acteurs en charge de la promotion de l'image de marque ont été renforcés, des missions économiques et d'informations sont régulièrement menées en direction des pays cibles, les représentations diplomatiques du Cameroun accréditées auprès des pays cibles prioritaires pour la promotion de l'image de marque du Cameroun sont suffisamment dotées en ressources appropriées. Un système de partage d'informations entre les acteurs en charge de la promotion de l'image de marque du Cameroun a été également mis en œuvre. Le Cameroun s'est davantage rapproché des institutions de notation afin de bénéficier des conseils pratiques pour améliorer son image. Les orientations de la stratégie nationale de lutte contre la corruption ont été fermement recommandées au Gouvernement qui a veillé à leur mise en œuvre stricte. Toutes ces actions menées en synergie par les différents acteurs ont amené le	Gouvernance en matière de gestion du partenariat : <i>un environnement juridique et institutionnel propice à la mobilisation des ressources du partenariat au développement.</i>

Itinéraire	Etat final de la variable
Cameroun à sortir de la situation de corruption généralisée en 2017, avec un indice de perception de la corruption compris entre 4 et 5, soit plus de 2 points au-dessus du niveau observé en 2010. Dans le même temps, le Cameroun améliore sa position à l'indice Mo Ibrahim et passe de la 38^{ème} place sur 53 en 2011 à la 20^{ème} place sur 53 en 2017 avec une note comprise entre 55 et 60 points sur 100. En 2020, le classement du Cameroun selon l'indicateur de Doing Business s'est nettement amélioré pour se situer autour de la 100^{ème} place sur 183 en 2017.	
Des actions fortes ont été menées dans le domaine de la Coopération Décentralisée, de l'Aide Publique au Développement et en matière des financements innovants et internes. Ainsi, pour ce qui est de la CTD, les partenariats sont diversifiés, les besoins les plus importants des CTD sont comblés, notamment le développement des infrastructures, l'attraction des activités économiques, le développement des activités génératrices de revenu, l'accroissement du niveau de services et de bien-être de la communauté, etc. Ces résultats sont la résultante des actions telles que le renforcement de la maîtrise des mécanismes et techniques de coopération décentralisée par les CTD et le renforcement de la maîtrise de la démarche PPP par les CTD (simplification des procédures de mise en œuvre des projets locaux suivant la démarche PPP, Renforcement des capacités des CTD à l'utilisation de la démarche PPP). En ce qui concerne l'APD, les partenariats ont été également diversifiés en ciblant prioritairement les pays émergents suivant des besoins bien identifiés au préalable par le Gouvernement du Cameroun. A travers les acteurs concernés, les actions et les mesures prises pour obtenir ces résultats ont porté sur la diversification des opportunités de coopération, l'amélioration de l'absorption des ressources d'APD à travers l'application des principes de la Déclaration de Paris, et le renforcement des capacités de négociation des nationaux. Afin d'élargir ses marges de manœuvre, l'Etat a mis en place un cadre de promotion des ressources extrabudgétaires, qui depuis 2017, sont largement mobilisées de manière coordonnée suivant les besoins identifiés et financent des projets spécifiques sans alourdir la dette de l'Etat. Les partenaires tels que PROPARCO à travers le référentiel VIGEO sont régulièrement sollicités pour l'évaluation des projets compatibles avec le développement de l'économie verte.	Ressources des partenariats publics : <i>diversifiées, ciblées et répondant aux besoins préalablement identifiés par le Gouvernement camerounais.</i>
L'Etat a pris la mesure de l'importance des IDE et des ressources issues du commerce extérieur. En matière d'IDE, un accent particulier a été mis sur le renforcement de la promotion de la démarche PPP (les capacités institutionnelles et techniques du CARPA ont été renforcées, les procédures de mise en œuvre des projets suivant la démarche PPP ont été simplifiées, les capacités des administrations camerounaises à l'utilisation de la démarche PPP ont été renforcées). Le processus de mise en œuvre des réformes relatives à l'amélioration du climat des affaires a été également accéléré. Pour ce qui est du commerce extérieur, les actions menées ont porté sur l'accroissement de la pénétration des marchés internationaux (sous-régionaux, régionaux, européens, nord-américains et asiatiques), l'élimination des obstacles à l'intégration régionale, l'amélioration de la compétitivité des produits camerounais sur les marchés étrangers, l'accroissement significatif des produits manufacturés dans la structure du commerce extérieur du pays.	Ressources des partenariats privés : <i>mobilisation abondante, offensive et proactive de ressources des partenariats privés.</i>

Itinéraire	Etat final de la variable
Ces différentes actions et mesures prises ont conduit à ce que les IDE atteignent des proportions importantes et croissantes, les recettes d'exportation croissent de manière très significative au fil des années (le taux d'accroissement annuel des IDE est en moyenne de 20% à compter de 2017, et celui des recettes d'exportation est quant à lui de 25%).	

Les scénarios tendanciels

A partir des hypothèses de rupture, c'est-à-dire l'intégration de changements susceptibles de se produire, deux scénarios tendanciels ont été élaborés. Le premier conduit à la situation d'un Etat receveur d'ordres de la part de ses partenaires. Le second qui est redouté, conduit à la situation d'un Etat mobilisateur de ressources au fil de l'eau.

Tableau 7 : Scénario tendanciel 1 : « Etat receveur d'ordre »/Position de suiveur

Itinéraire	Etat final de la variable
Le cadre juridique et institutionnel de l'APD et des IDE est resté incomplet comme relevé depuis 2012. Cependant, un cadre de coordination est mis en place. Ainsi, les rôles des différents acteurs ont été bien spécifiés dans un cadre de coordination cohérent. Les actions menées ont concerné notamment la revue des rôles et responsabilités des administrations chargées de la gestion de l'APD, et la mise en place d'un cadre de concertation et de coordination au niveau Gouvernemental. En ce qui concerne les capacités des acteurs, l'absence de politique, l'immobilisme dans ce domaine a conduit à ce que les programmes de mobilisation des ressources obéissent toujours aux règles édictées par les partenaires et progressivement aux besoins de développement du pays. En revanche, les aspects positifs de l'image de marque du Cameroun (paix, stabilité politique, ressources humaines, richesses culturelles etc.) sont capitalisés sous l'impulsion de la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption.	Gouvernance en matière de gestion du partenariat : <i>un environnement juridique et institutionnel en mutation pour une attraction des ressources du partenariat au développement.</i>
Bien que le processus de décentralisation soit déclenché depuis 2010, les CTD ne disposent pas de toutes les compétences et ressources transférées. En matière de coopération décentralisée, l'Administration de tutelle contrôle toutes les actions de partenariat. La structure du financement des investissements publics est dominée par les ressources de l'APD. Cette situation a conduit à ce que le budget de l'Etat soit fortement dépendant de l'APD en termes de financement des investissements. Les marges de manœuvre du pays en ce qui concerne la dette publique se sont trouvées également réduites. Pour ce qui est des financements innovants, l'Etat subit les choix des partenaires. Les opportunités de mobilisation de ces ressources sont toujours mal maîtrisées et sont limitées aux seuls domaines de la santé et au carbone.	Ressources des partenariats publics : <i>Etat récepteur d'ordre en matière de l'opportunité et de l'objet des ressources mobilisées.</i>
Les résultats mitigés de la lutte contre la corruption en matière du partenariat et pour l'amélioration de la gouvernance sont préoccupants pour les investisseurs étrangers. Ceci tient de ce que des actions clairement identifiées n'ont pas été menées pour la promotion des IDE. Pour ce qui est du commerce, l'application de l'APE a contribué à la faillite de bon nombre d'industries naissantes. Doublée de la faible compétitivité des produits camerounais, cette situation a aggravé la dégradation du déficit de la balance commerciale.	Ressources des partenariats privés : <i>destination « Cameroun » peu attractive des ressources des partenariats privés.</i>

Tableau 8 : Scénario tendanciel 2 : « Etat mobilisateur de ressources au fil de l'eau »/Redouté

Itinéraire	Etat final de la variable
Le cadre juridique et institutionnel de l'APD et des IDE est resté incomplet comme relevé depuis 2012. Cependant, un cadre de coordination est mis en place. Ainsi, les rôles des différents acteurs ont été bien spécifiés dans un cadre de coordination cohérent. Les actions menées ont concerné notamment la revue des rôles et responsabilités des administrations chargées de la gestion de l'APD, et la mise en place d'un cadre de concertation et de coordination au niveau gouvernemental. Le manque d'une politique de renforcement des capacités des acteurs du partenariat au développement a conduit à ce que les négociations des partenariats soient menées avec une dimension facultative de transfert de technologie, les capacités de négociation et d'absorption des ressources mobilisées sont restées faibles. Les appuis en matière d'assistance technique ne sont pas également adaptés aux besoins réels en matière de renforcement de capacités du pays. En revanche, les aspects positifs de l'image de marque du Cameroun (paix, stabilité politique, ressources humaines, richesses culturelles etc.) sont capitalisés sous l'impulsion de la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption.	Gouvernance en matière de gestion du partenariat : <i>un cadre de gouvernance en matière de gestion du partenariat rénové, mais les capacités des acteurs restent à améliorer.</i>
Bien que le processus de décentralisation soit déclenché depuis 2010, les CTD ne disposent pas de toutes les compétences et ressources transférées. En matière de coopération décentralisée, l'Administration de tutelle contrôle toutes les actions de partenariat. En ce qui concerne l'APD, la mobilisation des ressources obéit beaucoup plus aux initiatives des partenaires et reste peu liée aux besoins formulés à l'avance par le Gouvernement du Cameroun. La faiblesse des politiques et instruments de livraison de l'APD non harmonisés et non intégrés a aggravé cette situation au point où la mobilisation se fait de manière incontrôlée et sans programmation préalable. Par ailleurs, les financements innovants ne sont pas sollicités de manière suffisante. Ils restent encore limités au domaine de la santé et sont quelque peu entravés par fiscalité internationale qui n'obéit pas au desiderata du Cameroun. Au niveau des autres formes de ressources internes (du moins toute opération qui vise à élargir la marge de manœuvre financière de l'autorité publique en libérant des ressources situées en dehors du cadre budgétaire classique), il manque un cadre de promotion et de mobilisation.	Ressources des partenariats publics : <i>mobilisation suivant une navigation à vue</i>
Les actions de promotion des IDE se poursuivent avec pour principale arme : la lutte contre la corruption. Mais le niveau d'IDE demeure bas du fait de l'environnement des affaires qui est resté malsain. Les investisseurs sont méfiants et sollicitent peu la destination Cameroun, pays considéré comme étant en situation de corruption généralisée. Pour ce qui est du commerce, l'application de l'APE a contribué à la faillite de bon nombre d'industries naissantes. Doublée de la faible compétitivité des produits camerounais, cette situation a aggravé la dégradation du déficit de la balance commerciale.	Ressources des partenariats privés : <i>dispositif de mobilisation attentiste.</i>

Au terme de l'analyse de quatre scénarios envisagés pour la réalisation de la vision de la présente Stratégie, le scénario recommandé au Gouvernement pour l'atteinte des objectifs stratégiques visés est celui caractérisé par la situation d'un Etat maître de son destin et moins dépendant de l'Aide. Il traduit la situation souhaitée à l'horizon de la stratégie si les actions préconisées sont effectivement mises en œuvre.

Cette situation désirée devant est caractérisée par (1) un environnement juridique et institutionnel propice à la mobilisation des ressources du partenariat au développement, (2) des ressources des partenariats publics diversifiées, ciblées et répondant aux besoins préalablement identifiés par le Gouvernement et (3) une mobilisation abondante, offensive et proactive des ressources des partenariats privés.

3.2.3. Choix de l'option stratégique

Au regard de ce qui précède, l'option stratégique choisie pour la mise en œuvre de la stratégie est celle qui intègre le scénario normatif. Elle regroupe les actions permettant d'atteindre les objectifs de la stratégie. Dans le domaine de la gouvernance en matière de gestion du partenariat, les actions menées conduiront à un environnement juridique et institutionnel propice à la mobilisation des ressources du partenariat au développement. Les ressources des partenariats publics seront diversifiées, ciblées et répondront aux besoins préalablement identifiés par le Gouvernement du Cameroun. S'agissant des ressources des partenariats privés, la mobilisation sera abondante, offensive et proactive. Ce qui conduira le Cameroun à la situation d'un Etat maître de son destin et moins dépendant de l'aide au développement.

Chapitre 4 : Actions et mesures envisagées

Le développement de la Stratégie de Partenariat au Développement du Cameroun s'est appuyé sur le scénario normatif recommandé au Gouvernement en tant qu'option stratégique qui présente les meilleures chances d'atteindre les objectifs visés. Cette option adresse la stratégie suivant trois composantes stratégiques et s'articule autour d'un ensemble de huit (08) axes stratégiques combinant judicieusement les objectifs intermédiaires, les pistes d'actions et les mesures à prendre suivant chacun de ces axes. Ce chapitre expose de façon précise pour chaque axe stratégique, les actions à mener et les mesures à prendre par le Gouvernement afin d'atteindre les objectifs de la stratégie.

4.1. Stratégie d'amélioration de la gouvernance en matière de gestion des partenariats

La stratégie d'amélioration de la gouvernance comporte trois axes stratégiques qui couvrent (1) le renforcement du cadre juridique, institutionnel et des capacités des acteurs de mise en œuvre des partenariats, (2) le renforcement des capacités des acteurs, (3) la promotion de l'image de marque du Cameroun

4.1.1. Axe stratégique n°1 : Renforcement du cadre juridique et institutionnel de mise en œuvre des partenariats

L'état des lieux et le diagnostic du partenariat au développement du Cameroun ont confirmé l'existence de cadres juridiques et institutionnels spécifiques à chacune des composantes du DSPD.

En dépit de son adhésion à la Déclaration de Paris, seul instrument en vigueur pour l'harmonisation des interventions de ses partenaires, le Cameroun n'a pu mobiliser que 1 684 millions de dollars US au titre de l'Aide Publique au Développement en 2006. Depuis lors, le poids de l'APD par rapport au PIB est resté en dessous de 2%¹³, ce qui limite significativement son impact par rapport aux besoins de financement du développement du Cameroun. Tout en reconnaissant l'universalité de la Déclaration de Paris en tant qu'instrument d'orientation et de gestion de l'APD, il convient de souligner le caractère volontariste de l'adhésion à ladite Déclaration qui ne comporte aucune obligation légale pour les pays qui y adhèrent. En effet, ce document n'est, ni une Convention, ni une Charte et de ce fait, ne peut être soumise à une ratification par un Parlement. Dans le cas spécifique du Cameroun, cette situation limite la portée de l'influence du Pouvoir Législatif sur un domaine dont il ne peut exiger la reddition des comptes de la part du Gouvernement et des PTF qui sont les principaux gestionnaires de l'aide publique au développement. En plus de cette limite, l'inexistence d'une stratégie de gestion de l'APD représente une difficulté importante pour une mobilisation optimale des ressources par les parties prenantes.

S'agissant de la Coopération Décentralisée, le Décret du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, N° 2011/1116/PM du 26 avril 2011 est venu préciser les orientations prises par les lois d'orientation de juillet 2004 sur la décentralisation, notamment en ce qui concerne les modalités de fonctionnement de la Coopération Décentralisée au Cameroun. Ce décret qui fixe les modalités et les limites d'application de la Coopération Décentralisée au Cameroun ne lève pas toutes les ambiguïtés qui entourent les relations que les collectivités territoriales décentralisées doivent entretenir avec la tutelle en cette matière.

¹³ Source : Rapport de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris au Cameroun, page 21.

En effet, non seulement les CTD doivent se référer à la tutelle pour obtenir les autorisations nécessaires à la conclusion des partenariats avec les tiers, mais le champ d'application du cadre juridique défini par ce décret n'intègre pas de manière explicite le potentiel des partenariats existant entre les CTD et les acteurs du milieu (secteur privé, société civile, institutions de recherche, universités, etc.). Ce faisant, non seulement il limite les opportunités de partenariats public privé qui élargiraient de manière exponentielle les possibilités de mobilisation de ressources par les CTD à travers la coopération décentralisée, mais il apparaît à bien des égards en contradiction les décrets de 2010 et 2011 du Premier Ministre Chef du Gouvernement, qui fixent les modalités d'exercice de certaines compétences transférées par l'Etat aux Communes. En matière de partenariats précisément, on constate que le fort potentiel existant est insuffisamment exploité par les CTD, du fait de l'étroitesse des marges de manœuvre offertes par le cadre juridique. Du coup, les CTD sont insuffisamment mises à contribution pour effectivement remplir la « mission générale de promotion du développement local » qui leur est dévolue.

Quant aux IDE, l'état des lieux et le diagnostic ont souligné la pléthore des textes juridiques existant en la matière, ainsi que leurs incohérences et/ou contradictions comme étant des difficultés importantes pour l'attractivité du Cameroun en matière d'IDE. Au-delà de ces incohérences et contradictions, le cadre juridique en lui-même demeure incomplet. En effet, le Charte des Investissements qui a succédé au Code des Investissements devenu caduc en 2009, tarde à se mettre en œuvre en raison de l'indisponibilité des codes sectoriels prévus pour son opérationnalisation. Cette situation, qui est de nature à asseoir les convictions établies sur la mauvaise image du Cameroun, se traduit par un niveau relativement bas des IDE en direction du Cameroun. En dépit de sa force économique dans la région CEMAC avec près de 40% du PIB de la zone en 2005, le Cameroun reste une destination marginale des IDE : il ne compte en flux comme en stock que pour 1% de l'IDE mondial en Afrique (OZF, 2003) et pour 7% des IDE vers la CEMAC. En 2003, la CNUCED estimait les flux d'IDE entrant au Cameroun à 215 milliards de franc CFA (contre 86 milliards en 2002) soit 13,8% de la formation brute de capital fixe. Par ailleurs, le stock d'IDE pour la même période est estimé à 1,7 milliards de dollars US, soit 13,9% du PIB. Les classements successifs du pays à l'indice de perception de la corruption de Transparency International, à Doing Business ou à l'indice de la gouvernance en Afrique de la Fondation Mo Ibrahim sont autant d'indicateurs susceptibles d'accentuer la méfiance des investisseurs potentiels.

Une étude récente réalisée conjointement par le MINEPAT et la programme de coopération germano-camerounaise sur le paysage des partenariats multi-acteurs au Cameroun révèle que :

- ➔ la Loi N°2008/009 du 16 juillet 2008 qui fixe le régime fiscal, financier et comptable applicable aux Contrats de Partenariat offre plusieurs avantages au cocontractant à toutes les phases du Contrat PPP. Evaluée en termes d'économies à réaliser, **on estime à environ 30% la valeur des avantages fiscaux offerts par rapport au coût total estimé d'un projet PPP.** Au regard de tels avantages, il y a lieu de se questionner sur ce qui peut justifier qu'à ce jour, très peu de contrats PPP ne soient rendus au stade opératoire. En guise de réponse à ce questionnement, cette étude propose d'explorer entre autres pistes **la lourdeur de la procédure de réalisation d'un Contrat PPP qui comporte plusieurs phases et étapes à parcourir**, de la préparation du projet à l'exécution du Contrat PPP, en passant par la passation du Contrat PPP.

A l'analyse, on pourrait expliquer le gap observé dans la mise en œuvre des CP au Cameroun, soit (i) par la lenteur de l'opérationnalisation du CARPA, soit (ii) par la lourdeur du système de prise de décision ;

- ➔ le cadre juridique du CARPA prescrit un recours systématique au Comité d'Orientation pour la prise de décisions importantes. **Une telle rigidité est de nature à se traduire par un allongement de délais pour les décisions qui ne devraient pas être retardées.** Dans le même ordre d'idées, l'avis du CARPA est requis à toutes les étapes du processus ;
- ➔ dans un contexte où le CARPA ne dispose pas de relais dans les ministères sectoriels, et que jusqu'à un passé très récent, il était placé sous la tutelle des Services du Premier Ministre, c'est-à-dire à un niveau assez éloigné du champ des opérations, **on peut aisément comprendre que la combinaison de tous ces facteurs contraignants se traduise par un ralentissement de l'opérationnalisation des Contrats de Partenariat au Cameroun.**

A tout cela s'ajoute le caractère exclusif du périmètre des Contrats de Partenariat qui ciblent les projets de grande envergure technique et financière, ce qui de facto ne donne pas la chance aux nationaux, plus souvent promoteurs de PME/PMI de se frotter à la réalité des PPP, et de bénéficier ainsi d'un renforcement de leurs capacités via un apprentissage par la pratique. En réalité, les acteurs du secteur privé consultés dans le cadre de cette étude estiment que le CARPA est un outil qui est mis à la disposition exclusive du secteur public.

Pour ce qui est du Commerce, l'abondance des textes législatifs et réglementaire ne suffit pas pour convaincre les acteurs économiques sur la cohérence du cadre réglementaire et encore moins sur l'effectivité de la protection des investissements par un système judiciaire qui se caractérise par l'imprévisibilité des interprétations et décisions prises par rapport aux réglementations en vigueur. A cet égard, une enquête de la Banque Mondiale révèle que 77% des entreprises de services, 92% de celles du tourisme et 81,5% des entreprises du secteur informel pensent que l'interprétation des réglementations est imprévisible (Banque Mondiale, 2006).

Enfin, l'opérationnalisation des financements innovants se heurte à des revendications de souveraineté nationale et aux craintes d'un désengagement des pays donateurs vis-à-vis de l'APD, ce qui complique d'autant la mise en œuvre efficace de ces mécanismes dont la portée, jusqu'à présent se limite à des appuis dans le secteur santé.

Même l'éventualité d'une mobilisation de ressources à travers des mécanismes spécifiques tels que ceux liés au protocole de Kyoto se heurte à des barrières inhérentes aux coûts d'opération élevés pour l'entrée dans ces marchés et au manque d'information sur leur fonctionnement

En définitive, les difficultés liées au caractère inadapté, incohérent, incomplet, et/ou non harmonisé et non intégré de ces différents cadres juridiques se conjuguent à celles des cadres institutionnels jugés globalement inefficaces. A titre d'illustration, le jeu des acteurs en ce qui concerne l'APD est bien souvent marqué par des difficultés de collaboration entre les différents ministères impliqués, ainsi que par un dialogue quelques fois tendu entre le Gouvernement et les PTF, et beaucoup de préjugés et de suspicion entre le Gouvernement et la Société Civile. Sous le même chapitre, on peut souligner l'absence d'un cadre de concertation sur la coopération décentralisée entre le MINATD, le MINREX et le MINEPAT d'une part, et entre les exécutifs communaux et les ministères d'autre part.

Ce déficit de coordination se trouve exacerbé par une insuffisance de pratique de la gouvernance, généralement caractérisée par une centralisation à outrance du pouvoir de décision entre les mains de certains maires, et un manque de leadership de ceux-ci dans la définition des projets de coopération décentralisée.

A tout cela s'ajoute une insuffisance de compétences aptes à articuler des stratégies de mobilisation de ressources et à assurer la conduite de projets de partenariats complexes.

Pour relever les défis d'ordre juridique et institutionnel liés à la gestion des partenariats, le Gouvernement a développé une stratégie d'amélioration de la gouvernance qui va se déployer sur trois axes, portant respectivement sur : (i) le renforcement du cadre juridique et institutionnel de mise en œuvre des partenariats ; (ii) le renforcement des capacités des acteurs ; (iii) la promotion de l'image de marque du Cameroun.

L'axe relatif au renforcement du cadre juridique et institutionnel de mise en œuvre des partenariats vise cinq objectifs intermédiaires, à savoir :

1. assurer la répartition optimale des rôles et des responsabilités entre les administrations chargées de la gestion de l'APD ;
2. améliorer la coordination et la concertation interministérielle ;
3. actualiser le cadre juridique en vigueur en matière de promotion des IDE ;
4. élaborer une politique nationale d'aide au développement ;
5. simplifier les procédures de mise en œuvre du partenariat ;

Afin de conduire de manière synergique la stratégie, les actions à mener dans le cadre de cet axe visent :

- ✓ d'une part, à améliorer la coordination et la concertation entre les acteurs en charge de la gestion des partenariats, et
- ✓ d'autre part, à appuyer la mise en œuvre des réformes envisagées dans le sens de l'amélioration de l'environnement des affaires, et de l'élaboration d'une politique nationale d'aide au développement.

Les résultats attendus au terme des actions qui soutiendront les objectifs intermédiaires énoncés ci-dessus se traduiront par une amélioration de la qualité du dialogue entre le Gouvernement du Cameroun et ses différents partenaires au développement, et une meilleure efficacité et efficience dans la gestion des partenariats.

Pour assurer une répartition optimale des rôles et des responsabilités entre les administrations chargées de la gestion de l'APD, le Gouvernement devra procéder à une revue des rôles et responsabilités de ces différentes administrations, dans l'optique de la recherche d'une meilleure clarification et d'une délimitation précise de ces rôles et responsabilités. Il s'agira à cet égard d'identifier et d'éliminer les chevauchements et goulots d'étranglement qui constituent des sources potentielles de conflits entre les différents acteurs. L'une des mesures à prendre à cet égard consistera à refléter cette délimitation des rôles et responsabilités de manière claire et précise dans l'organigramme de chacun des ministères concernés par la gestion des partenariats au développement. A l'endroit des partenaires au développement, le Gouvernement devra également procéder à une division du travail qui consistera

à orienter les appuis de chaque partenaire vers des secteurs ou domaines où la valeur ajoutée de ses interventions est incontestable.

L'amélioration de la qualité de gestion des partenariats consécutive à ces actions sera évaluée à travers la fonctionnalité des cadres de concertation et de dialogue mis en place, ainsi que par le degré de mise en œuvre des recommandations issues de ces cadres de concertation et de dialogue. A l'horizon 2017, l'on s'attend à ce que les projets financés à travers l'APD affichent un taux de réalisation de 100%, ce qui suppose une implication réelle des ministères sectoriels à la mise en œuvre effective du DSPD, le renforcement du rôle de coordination dévolu au MINEPAT et une supervision plus efficace des Services du Premier Ministre.

Les actions relatives à l'amélioration de la coordination et de la concertation interministérielle porteront essentiellement sur la mise en place d'un cadre de concertation et de coordination au niveau Gouvernemental en vue de la résolution de l'ensemble des problèmes de coordination liés au partenariat. Il s'agira d'asseoir un mécanisme qui permettra au Gouvernement d'entretenir un dialogue constructif avec l'ensemble de ses partenaires au développement, incluant les acteurs du secteur privé et de la société civile. La revue conjointe du partenariat réalisée au mois d'avril 2012 entre le Gouvernement et les partenaires au développement est une initiative qui a va dans ce sens. La consolidation d'une telle initiative devrait se traduire par une amélioration de la qualité du dialogue Gouvernement-Partenaires au développement, ainsi que par un meilleur alignement des appuis des partenaires aux priorités nationales et une amélioration de la capacité d'absorption des ressources mobilisées.

Le troisième objectif intermédiaire qui permettra de renforcer le cadre juridique et institutionnel de mise en œuvre des partenariats consiste à actualiser le cadre juridique en vigueur en matière de promotion des IDE. L'atteinte de cet objectif repose sur trois actions majeures qui portent notamment sur : (i) l'accélération des réformes institutionnelles en vue de l'attraction des IDE ; (ii) L'évaluation de l'état de mise en œuvre des réformes envisagées en matière de promotion des IDE au Cameroun ; (iii) l'amélioration du cadre juridique en matière de promotion des IDE.

Doing Business 2012 note que le Cameroun poursuit sans relâche les réformes entreprises dans le cadre du plan d'action prioritaire pour la réforme du système judiciaire, l'extension des guichets uniques de facilitation des transactions foncières et domaniales dédiés aux entreprises, la mise en œuvre de la déclaration pour l'accomplissement des obligations fiscales, la dématérialisation des procédures des opérations du commerce, et plus généralement la lutte contre la corruption, etc. Le maintien de ces efforts permet d'anticiper que la totalité des réformes structurelles devant conduire à l'amélioration du cadre juridique et institutionnel en matière de promotion des IDE soit réalisée à l'horizon 2017 et que le classement du Cameroun à Doing Business évolue de manière favorable en passant de la 161^{ème} place sur 183 en 2012 à la 130^{ème} en 2017 et à la 100^{ème} en 2020. Dans le même temps, l'on anticipe que l'indice de perception de la corruption de Transparency International se situe entre 4 et 5 points en 2020.

L'élaboration d'une politique nationale d'aide au développement relève du 4ème objectif intermédiaire qui doit soutenir le renforcement du cadre juridique et institutionnel de mise en œuvre des partenariats. L'atteinte de cet objectif passe par l'élaboration d'un cadre national de référence de l'action gouvernementale en matière d'aide au développement. En termes de mesures,

l'Etat doit dépasser la simple préoccupation de la mobilisation des ressources pour porter son attention sur un meilleur contrôle des flux et l'utilisation de celles-ci.

Dans cette optique, le Cameroun doit non seulement se préoccuper de maintenir et de consolider les partenariats établis avec les partenaires dits « traditionnels », mais aussi et surtout attirer de nouveaux partenaires parmi ceux qualifiés de « non traditionnels » qui proposent des types de partenariat « gagnant-gagnant ». Il doit également affirmer pleinement son leadership dans la gestion des partenariats, et partant, faire prévaloir sa position dans les négociations avec les partenaires dont les apports doivent s'aligner d'abord et avant tout aux priorités nationales.

Il s'agit ici de développer des marges de manœuvre qui pourraient permettre de se mettre à l'abri des secousses inhérentes aux variations baissières de l'aide au développement. La mise en œuvre de ces actions doit conduire à l'élaboration d'outils de gestion tels que les guides de gestion de l'APD et se traduire par une planification rigoureuse des interventions des partenaires et un taux de couverture optimal des secteurs du DSCE par leurs interventions. Ce taux de couverture devrait atteindre les 90% en 2017 et se hisser à 100% à l'horizon 2020.

Le renforcement du cadre juridique et institutionnel de mise en œuvre des partenariats s'obtiendra également par la simplification des procédures de mise en œuvre du partenariat.

Les actions envisagées dans ce cadre vont porter entre autres, sur l'élaboration et la vulgarisation d'un manuel de procédures de gestion des CTD qui permettra à ces dernières d'améliorer leurs capacités de gestion et de tirer un meilleur avantage des opportunités de partenariats qui les entourent, ainsi sur le développement d'un manuel de procédures et d'un guide de l'utilisateur pour l'implémentation de la démarche partenariat public privé au Cameroun, L'on peut s'attendre à ce qu'une telle démarche qui vise la simplification et la vulgarisation des procédures de négociation, se traduise par une augmentation substantielle du volume de ressources extérieures mobilisées à travers les partenariats.

4.1.2. Axe n°2 : Renforcement des capacités des acteurs

Le deuxième axe de la stratégie d'amélioration de la gouvernance en matière de gestion des partenariats porte sur les capacités à renforcer auprès des acteurs pour les rendre plus aptes à mobiliser le maximum de ressources extérieures nécessaires au financement du développement du Cameroun. A cet égard, le rapport sur l'état des lieux met en évidence plusieurs difficultés qui relèvent autant des acteurs que de l'environnement qui les entoure.

S'agissant des acteurs, l'état des lieux souligne entre autres : (i) l'insuffisance de compétences nationales aptes à formuler et à mettre en œuvre des stratégies de mobilisation de ressources ; (ii) la faible capacité et le déficit de compétences du personnel du gouvernement en charge de la gestion des projets et des procédures de passation des marchés ; (iii) l'insuffisance de pratique de la gouvernance caractérisée par une centralisation à outrance du pouvoir de décision entre les mains de certains maires ; (iv) le manque de leadership des maires dans la définition des priorités des projets de coopération décentralisée ; (v) l'insuffisance de compétences aptes à articuler des stratégies de mobilisation de ressources et à assurer la conduite de projets complexes au niveau local ; etc.

Le défi à relever ici consiste à se doter de compétences requises pour la mise en œuvre de la vision de développement du Cameroun à long terme.

En ce qui concerne l'environnement immédiat des acteurs impliqués dans la gestion des partenariats, le même rapport considère que le renforcement des capacités devrait également cibler : (a) le dispositif de formation professionnelle qui n'est pas adapté aux besoins de développement des activités économiques ; (b) l'action publique qui se caractérise par sa faible efficience ;

(c) le processus décisionnel reconnu comme peu proactif et caractérisé par des lenteurs administratives qui se traduisent par d'importants retards d'investissement ; (d) le faible taux d'exécution des projets d'investissement public : faible efficacité de la dépense publique ; (e) l'absence d'une culture de résultats et des délais au sein l'administration publique camerounaise ; (f) le faible taux d'exécution du budget d'investissement public qui tient notamment à la nature, à la maturation et aux coûts des projets inscrits au budget de l'Etat. Ainsi, entre 2004 et 2007, le taux d'exécution du budget d'investissement est resté en deçà de 70%.

Toutes ces pesanteurs font dire de la Fonction Publique camerounaise qu'elle n'opère pas en tant que moteur de développement. Bien au contraire. C'est la perception de l'image qu'elle reflète qui nourrit le classement du Cameroun par les agences de notation. C'est en considération de toutes ces difficultés qu'il revient au Gouvernement du Cameroun de faire preuve de leadership en matière de gestion des partenariats. Cela s'obtiendra à travers un processus de renforcement des capacités organisationnelles, institutionnelles et humaines soutenu par trois objectifs qui consistent à :

- ➔ renforcer le processus des transferts de technologies ;
- ➔ aligner l'assistance technique aux besoins en renforcement des capacités (appui à l'élaboration des plans sectoriels et thématiques de renforcement des capacités) ;
- ➔ développer les capacités humaines (GAR).

Les actions à entreprendre dans le cadre du renforcement des transferts de technologies porteront sur l'élaboration et l'actualisation de plans de transferts de technologies, ainsi que sur la mise en place de mécanismes devant assurer ces transferts. En clair, il s'agira d'élaborer des plans de transferts de technologies qui seront mis à jour selon une périodicité trisannuelle. Elaborés au fur et à mesure sur une base sectorielle, ces plans devront être étendus à tous les ministères sectoriels impliqués dans la gestion des partenariats.

Quant au mécanisme de transfert de technologie, son action sera évaluée à travers le nombre de projets ayant bénéficié d'un transfert de technologie. Une telle approche suppose des actions en amont, tels que des programmes de formation et de renforcement de compétences que l'Etat devra mettre en place, surtout en prévision de la mise en œuvre imminente des projets structurants présentement en phase de planification.

L'alignement de l'assistance technique aux besoins en renforcement des capacités apparaît comme une conséquence directe du renforcement des transferts de technologies. L'action ici consiste à s'assurer que l'assistance technique sera mobilisée en tenant compte des besoins et des priorités nationales et devra dans tous les cas comporter une forte dimension de transfert de savoir-faire. Il s'agit d'un principe fondamental de la Déclaration de Paris qui porte sur l'appropriation. Cette approche n'est viable que si le Gouvernement prend soin de mobiliser les ressources pouvant agir comme homologues des assistants techniques, sur la base de critères objectifs, et maintienne les personnels ayant bénéficié de renforcements de capacités aux postes pour lesquels ils ont été formés.

En ce qui concerne le développement des capacités humaines, il s'agit de passer de la logique des ateliers et séminaires à celle de la culture de la performance. Au-delà des outils de gestion axée sur les résultats à développer et à implanter dans les différentes administrations, il s'agira surtout d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats en matière de gestion des partenariats, sur une base quantitative et qualitative.

4.1.3. Axe stratégique n° 3 : Promotion de l'image de marque du Cameroun

L'image de marque est un élément fondamental dans la mobilisation des ressources du partenariat au développement. Une mauvaise image perçue du pays a pour conséquence, non seulement de dissuader les investisseurs étrangers, mais aussi de rendre les partenaires méfiants et freiner la demande à l'exportation des produits nationaux.

A titre d'illustration, les problèmes observés en matière de promotion et de valorisation de l'image de marque se déclinent par **l'absence d'une politique nationale en matière de promotion et de valorisation de l'image de marque** : les différents acteurs officiels et institutionnels dans ce domaine défendent jalousement les périmètres de compétences que leur confèrent des textes organiques (organigrammes). Le Ministère du Tourisme et des Loisirs par exemple, se défend, en s'appuyant son organigramme, de promouvoir la destination Cameroun, et non l'image de marque du pays. Pourtant, l'image de marque d'un pays est un miroir à travers lequel sa destination est perçue. Le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire s'investit dans la promotion des atouts du Cameroun à l'étranger. Le Ministère de la Communication est chargé de la promotion de l'image du Cameroun sans une définition claire de l'image dont il est question, ni même de son contenu. Toutes choses qui débouchent sur :

- une compréhension nébuleuse et approximative des concepts liés ou voisins à l'image (image de marque, image perçue, image voulue ou souhaitée etc.), de sorte que les activités relatives à la promotion de l'image de marque manquent de dénominateur commun ;
- l'absence de coordination entre les acteurs dans la conduite de la promotion de l'image de marque du Cameroun, à cause des conflits de compétences entre les administrations publiques en la matière ;
- une promotion de l'image de marque non renforcée par un marketing-pays soutenu. Il est à noter que les missions essentielles et fondamentales du marketing-pays consistent, entre autres à : (i) proposer constamment les valeurs du pays aux publics étrangers cibles ; (ii) faire connaître le pays dans les pays cibles, et (iii) y procéder à son positionnement. Aussi est-il important que le gouvernement s'attèle à l'accomplissement de ces missions ;
- une image voulue souvent en déphasage avec l'image perçue, voire, avec l'image réelle. En effet, si l'image perçue est considérée comme l'ensemble des perceptions stockées dans la mémoire d'un individu ou l'expérience de celui-ci à l'égard d'un objet ou d'un pays, l'on peut observer que dans plusieurs domaines, l'image que le Gouvernement souhaite que les publics étrangers gardent du Cameroun et qu'il véhicule à travers diverses campagnes de promotion et de communication, ne coïncide pas souvent avec l'image réelle souvent entachée entre autres, par un climat des affaires peu attractif, une corruption débilatante et nocive, une Fonction Publique très peu portée à une gestion axée sur les résultats ; toutes choses qui nécessitent

une amélioration de la gouvernance, notamment en ce qui concerne le renforcement des réformes institutionnelles ;

- l'insuffisance des ressources mises à la disposition des différents acteurs, notamment les missions diplomatiques du Cameroun accréditées à l'étranger pour une promotion efficace et valorisante de l'image de marque du pays ;
- la faible prise en compte du rôle de la diaspora dans la promotion de l'image de marque. Ici, l'encadrement des camerounais résidents à l'étranger apparaît comme une nécessité, dans l'optique d'éveiller et de cultiver leur sens de patriotisme et de l'amour du pays.

L'axe sur la promotion de l'image de marque permettra donc de mettre en œuvre des actions visant à construire et à promouvoir une image de marque crédible et positive du Cameroun. De façon spécifique, les objectifs visés consistent à :

1. renforcer la construction et la promotion de l'image de marque du Cameroun ;
2. améliorer le cadre institutionnel de promotion de l'image de marque du Cameroun ;
3. communiquer sur les réalisations faites par le Gouvernement en matière d'amélioration de l'image de marque du Cameroun
4. doter les différents acteurs notamment les missions diplomatiques des ressources nécessaires pour une promotion efficace et valorisante de l'image de marque du pays.

En complémentarité avec les autres actions de gouvernance, l'amélioration de l'image de marque du Cameroun devra conduire à une nette amélioration de son classement à l'échelle internationale. Les principales cibles pour les horizons 2017 et 2020 sont respectivement de 130/183 et 100/183 sur les échelles du Doing Business.

Afin de relever les défis sus mentionnés, les actions à mener sur cet axe portent essentiellement sur la gouvernance et s'articuleront autour :

- **du renforcement de la construction de l'image de marque et du rayonnement international du Cameroun** qui s'obtiendra, d'une part, par le renforcement des réformes structurelles et institutionnelles, et d'autre part, à travers la diffusion des résultats des réformes engagées en matière de gestion des affaires publiques, de manière à conférer une image crédible et attractive du pays auprès des publics cibles étrangers..Les indicateurs cibles ici visent essentiellement l'amélioration significative du classement du pays par les institutions et autres agences internationales de notation ;
- **du renforcement des mécanismes de coordination entre les acteurs en charge de la promotion de l'image de marque du Cameroun** : l'indicateur cible visé ici est la diminution effective et significative des conflits de compétences entre acteurs ;
- de la dotation des missions diplomatiques du Cameroun accréditées auprès des pays cibles en ressources appropriées pour la promotion de l'image de marque dans des proportions allant de 90% en 2017, à 100% en 2020 de missions diplomatiques du Cameroun à l'étranger dotées de ressources suffisantes en qualité et en quantité.

En matière de risques, il convient de rappeler que si le Cameroun ne mène pas des actions dans le sens indiqué ci-dessus, le défaut d'une image crédible et attractive continuera à impacter négativement

la mobilisation optimale des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs de développement consignés dans le DSCE.

4.2. Stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats publics

Cette stratégie comporte trois axes stratégiques qui couvrent (1) le renforcement de la mobilisation des ressources d'Aide Publique au Développement, (2) l'accroissement des possibilités de mobilisation des ressources par le biais de la coopération décentralisée, (3) la mise en place de mécanismes de financements innovants.

4.2.1. Axe stratégique n°4 : Renforcement de la mobilisation des ressources d'Aide Publique au Développement

L'aide publique au développement constitue, avec près de 10% des ressources budgétaires (au cours des dernières années), une part assez importante des ressources pour le développement économique et social du Cameroun. Malgré la part non négligeable de l'APD dans les ressources budgétaires du Cameroun, beaucoup d'analyses démontrent à suffisance que les capacités de mobilisation des ressources d'aide par le Cameroun restent assez limitées. En 2006, l'APD nette consentie au Cameroun s'est élevée, selon la Banque Mondiale, à 1684 millions USD, soit 9,3 % du Revenu National Brut (RNB). Ce pourcentage est inférieur au pourcentage moyen constaté pour les pays ayant souscrit à la Déclaration de Paris (12%). Par ailleurs, suivant le rapport sur l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris au Cameroun (décembre 2010), le poids de l'aide par rapport au PIB est resté en dessous de 3% entre 2000 et 2010, contrairement à la plupart des pays d'Afrique subsaharienne où il est supérieur à 10%. Ces chiffres illustrent à suffisance l'assertion selon laquelle les capacités de mobilisation de l'aide par le Cameroun restent assez limitées.

De plus, les ressources mises à la disposition du pays ont des difficultés à être décaissées du fait : (i) du faible alignement de l'aide aux priorités nationales et, (ii) de la multiplicité et de la complexité des procédures de décaissement des fonds. Tel qu'il ressort de l'état des lieux, la gestion de l'APD ne permettra pas d'atteindre les objectifs de développement si : (i) le cadre juridique et réglementaire de l'APD n'est pas complété notamment par une loi d'orientation de l'APD ; (ii) la coordination des administrations publiques en charge de la gestion de l'APD n'est pas améliorée (iii) l'essentiel de l'APD reste concentré sur des secteurs non productifs ; et (iv) si l'APD n'est pas harmonisée.

Les actions envisagées visent donc à relever les défis qui s'imposent dans ce domaine, notamment celui de maintenir et consolider les alliances déjà établies avec les partenaires « dits traditionnels » et, surtout, d'attirer de nouveaux partenaires parmi les pays émergents qui proposent des types de partenariat « gagnant-gagnant », comme la Chine. Il s'agira également d'établir un leadership plus affirmé du Gouvernement (Objectifs intermédiaires, enjeux et défi). Les indicateurs de suivi de l'efficacité de l'APD devront permettre de s'assurer que (i) les interventions des partenaires sont en cohérence avec les priorités définies, (ii) que les outils de gestion et de suivi de l'aide sont appropriés, (iii) que les interventions produisent les résultats escomptés, et (iv) que les moyens alloués à la gestion de l'aide sont en adéquation en quantité et en qualité avec les objectifs poursuivis en termes de mobilisation de ressources extérieures. Le principe dans ce domaine est de faire en sorte que le Gouvernement du Cameroun soit maître de son destin, en assurant le leadership des actions qui conditionnent son développement. A cet effet, le ratio APD/PIB sera maintenu à 2% tout en établissant

l'ordre de priorités, et la complémentarité des actions, par rapport aux investissements, aux exportations et à l'aide publique au développement.

Le but est donc d'accroître le niveau des ressources d'aide publique au développement tout en restant à la limite du seuil de 2% du PIB, notamment à travers : (i) le renforcement des capacités d'absorption de l'aide publique au développement au Cameroun, (ii) la diversification des partenaires en matière d'aide au développement au Cameroun en mettant l'accent sur les pays émergents, et (iii) le renforcement des capacités de négociation des nationaux afin que l'aide allouée au Cameroun soit mieux alignée sur les priorités de développement du pays, d'une part, et à l'effet de doter ces derniers d'outils permettant d'éclairer les décisions qui pourraient être prises en la matière.

a) Amélioration des capacités d'absorption des ressources d'aide publique au développement

L'amélioration de l'absorption des ressources d'APD passera par une mise en œuvre judicieuse des principes de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'Aide auxquels a adhéré le Cameroun. A cet effet, après les efforts réels engagés par le Gouvernement en matière d'appropriation de son développement, un accent particulier sera mis sur l'alignement et l'harmonisation du partenariat au développement. Le Gouvernement entend ainsi renforcer l'alignement de l'aide aux priorités nationales afin que l'ensemble des interventions des PTF concourent à l'atteinte des objectifs de développement du DSCE. De plus, le Gouvernement mettra tout en œuvre pour renforcer l'harmonisation des interventions des PTF afin de réduire considérablement la fragmentation et le saupoudrage des interventions, d'encourager des concertations des bailleurs au niveau sectoriel, d'instituer des opérations conjointes (Gouvernement/PTF) au niveau des missions, des études et des analyses envisagées par les bailleurs de fonds.

L'un des défis sera de porter à l'horizon 2020, la proportion des missions et des études menées conjointement pour les PTF d'un même secteur à 80%. Enfin, face aux multiples préjudices engendrés par la multiplicité des procédures de décaissement de l'aide, le Gouvernement s'engage à harmoniser les procédures de décaissement de l'aide.

De façon spécifique, les actions à mener s'articulent comme suit :

- ✓ **Alignement des interventions d'aide publique au développement du Cameroun aux priorités de développement** : il sera question pour le Gouvernement de doter les secteurs et ministères qui ne disposent pas encore d'une stratégie de se doter d'une, puis, de décliner ces stratégies en plans d'actions prioritaires, d'élaborer de Cadres de Dépenses à Moyens Termes (CDMT) ministériels sur la base des plans d'actions prioritaires, et enfin, de s'assurer que les appuis des PTF s'alignent parfaitement sur ses priorités tel que définies dans les Plans d'Actions Prioritaires (PAP). Pour les secteurs et ministères d'ores et déjà dotés de documents de politiques, le Gouvernement devra veiller à communiquer sur ses priorités de développement, et surtout de s'assurer que les appuis des PTF s'y intègrent parfaitement.
- ✓ **Harmonisation des interventions des bailleurs de fonds** : il est question pour le Gouvernement, et dans la mesure du possible, d'amener les PTF à réduire et à harmoniser leurs procédures de décaissement des fonds, d'une part, et d'élaborer un plan d'harmonisation de leurs interventions par secteur de l'économie, afin que les missions de supervision et les études de thématiques similaires soient menées conjointement. Il sera par ailleurs question de

procéder à une plus grande division du travail au niveau des PTF, afin que chacun d'entre eux ne puisse intervenir que dans le secteur où il a un avantage comparatif par rapport aux autres. Il sera question de réduire non seulement le nombre de procédures de mise en œuvre des partenariats, mais aussi d'encourager les actions conjointes de mise en œuvre des partenariats et l'approche programmatique dans l'ensemble des secteurs de l'économie.

b) Diversification des partenaires

La crise financière qui a secoué plusieurs pays occidentaux, principaux fournisseurs de l'APD, a montré qu'il existait un risque réel pour les pays dont l'APD est issue d'une poignée de partenaires. Le Cameroun compte diversifier davantage ses partenaires en s'orientant principalement vers les pays émergents de l'alliance BRICS. Il s'agira de nouer avec les pays émergents des partenariats qui permettront non seulement d'accroître le volume des financements destinés aux programmes prioritaires de développement, mais également de transférer au Cameroun l'expertise et les compétences dont sont dotés ces pays partenaires. L'extension du partenariat au développement aux pays arabes et aux pays scandinaves se poursuivra. L'ambition du Gouvernement est d'accroître de 15% l'effectif de ses partenaires à l'horizon 2020 et d'atteindre à la même année un taux d'accroissement du volume de l'APD de l'ordre de 10%.

Les principales actions identifiées concernent :

- ✓ **La mobilisation de toutes les formes d'aide en dehors de l'aide projet et de l'assistance technique** : il s'agit notamment de poursuivre les réformes entamées à l'effet d'être éligible non seulement à la mobilisation de l'aide suivant l'approche programmatique, mais surtout sous forme d'appui budgétaire ciblé voire général. Ici, il est question au terme de la mise en œuvre de la stratégie, de mobiliser au moins 20% des financements par le biais des formes d'aide autres que l'assistance technique et l'aide projet.
- ✓ **L'élargissement de la sphère des partenaires** en matière d'Aide Publique au Développement par la prospection de nouveaux partenaires notamment ceux des pays émergents et des pays nordiques. Les activités à mener en ce qui concerne cette action doivent permettre d'augmenter d'au moins 5% par an, le nombre de partenaires du Cameroun en matière d'aide au développement jusqu'en 2017 et 15% en moyenne par an entre 2017 et 2020.
- ✓ **L'amélioration du cadre normatif de l'aide publique au développement** : il convient à ce sujet de noter que le cadre normatif en matière d'aide publique au développement est assez parcellaire et incomplet. Cette action visera donc, suite à l'identification des pistes d'amélioration, à aboutir à un cadre normatif plus complet et harmonisé en matière de mobilisation et de gestion des ressources d'aide publique au développement.

c) Renforcement des capacités de négociation des nationaux

Concernant le renforcement des capacités de négociation des nationaux, les actions porteront sur :

- ✓ **le renforcement des capacités des nationaux en matière de leadership dans le cadre de l'identification, de la formulation et de la mise en œuvre des projets et programmes.** Le souci étant d'aboutir à des projets de coopération mieux structurés ;

- ✓ **la gestion et le renforcement des capacités des nationaux à l'utilisation stratégique de la base de données sur l'aide au développement** : avec la mise en place de la base de données sur l'aide au développement, le système statistique en matière d'aide au développement a été renforcé ; ce qui devrait permettre d'améliorer la qualité des décisions prises en matière de gestion et d'orientation de l'aide au développement. Un renforcement des capacités des nationaux à l'utilisation de cet outil permettrait ainsi d'aboutir à l'effet escompté par sa mise en œuvre, à savoir l'amélioration significative de la qualité des décisions prises par les acteurs de la gestion de l'aide publique au développement au Cameroun. Il est par ailleurs important de mentionner que la gestion de la base de données (sa maintenance et sa mise à jour) reste un défi permanent auquel le Gouvernement est confronté ;
- ✓ **l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités des nationaux en technique de négociation**. Il est question d'identifier les besoins en renforcement de capacités des nationaux en techniques de négociation, puis d'organiser des sessions de formations y relatives en vue de doter ces derniers d'outils et techniques nécessaires à la conduite des négociations en matière de partenariats au développement.

Cependant, il faut noter que les restrictions budgétaires auxquelles sont assujettis les pays européens depuis l'occurrence de la crise financière vont certainement durer encore longtemps en raison de la fragilité des finances publiques de ces pays. Cette situation constitue un risque réel à la réalisation de l'objectif d'accroître l'APD, car on peut s'attendre à une contraction de l'aide publique au développement en provenance des pays européens.

4.2.2. Axe stratégique n°5 : Accroissement des possibilités de mobilisation des ressources par le biais de la coopération décentralisée

La coopération décentralisée constitue l'une des thématiques du DSPD dont le Gouvernement attend qu'elle contribue, via les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), à la mobilisation des ressources pour le financement du développement du pays. La coopération décentralisée apparaît comme la forme la plus adaptée à l'aide publique au développement, en ce sens qu'elle intervient au niveau local, avec les acteurs locaux dont elle est susceptible de favoriser la participation, et de promouvoir ainsi la gouvernance locale.

A ce titre, l'enjeu majeur de la mobilisation des ressources par le biais de la coopération décentralisée est de réduire significativement la pauvreté à un niveau socialement acceptable, en faisant de la population, un facteur effectif et la finalité du développement à travers une généralisation de l'accès aux services de santé, d'éducation, de formation¹⁴, et d'infrastructures de base telles que l'eau, l'électricité, les routes etc. A cet enjeu majeur s'ajoute celui de parvenir à une coopération qui soutient et intègre les priorités de la décentralisation. En effet, depuis quelques années, le Gouvernement poursuit le processus de décentralisation en vue d'un véritable développement local qui permettrait de libérer les énergies des populations concernées, aux fins de réaliser la croissance économique au niveau de la base, et de répondre ainsi à l'exigence de la redistribution équitable des fruits d'une croissance inclusive, d'un développement équitable et harmonieux de l'ensemble du territoire national . Il s'agit en effet de faire en sorte que les Collectivités Territoriales Décentralisées contribuent à l'atteinte des objectifs du DSCE, en commençant par la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le

¹⁴ Cf. DSCE, p.52, paragraphe ,131.

Développement (OMD) dans les domaines du développement socioéconomique, notamment en ce qui concerne la création d'emplois et l'amélioration des conditions de vie des populations à la base.

Les objectifs assignés à la coopération décentralisée sont énumérés à l'article 04 du Décret du Premier Ministre, Chef du Gouvernement du 26 Avril 2011, et se déclinent ainsi qu'il suit :

- ✓ promouvoir les échanges d'expériences et de savoir-faire entre les collectivités territoriales décentralisées ;
- ✓ contribuer au rayonnement extérieur du modèle camerounais de décentralisation ;
- ✓ satisfaire les besoins essentiels et les priorités exprimées par les populations concernées ;
- ✓ impulser et soutenir la dynamique du développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel, et sportif au niveau local et régional.

Toutefois, il convient de relever que pour atteindre les objectifs ci-dessus, un certain nombre de problèmes liés à la gouvernance constituent des obstacles au développement harmonieux de la coopération décentralisée. Il s'agit notamment de l'absence de coordination des acteurs gouvernementaux. Il convient de souligner à cet effet l'absence d'un cadre de concertation entre les trois principaux acteurs gouvernementaux du domaine que sont : le MINATD, le MINREX et le MINPAT. Un cadre de concertation fait également défaut entre les exécutifs communaux et différents ministères, et même entre les maires. Il n'existe pas non plus une approche participative entre les acteurs et, de ce fait, toutes les communes ne se sont pas encore lancées dans la coopération décentralisée, souvent par manque d'information. Bien plus, la coopération décentralisée reste encore tributaire des aptitudes personnelles du maire, de son carnet d'adresses, de ses relations avec la diaspora, à tel point que les résultats obtenus dans ce domaine sont généralement présentés et perçus comme les prouesses, voire, le fruit du travail personnel des maires.

A ces problèmes de gouvernance vient s'ajouter un obstacle structurel majeur, à savoir : le déficit des compétences des maires et de certains fonctionnaires municipaux dans certains métiers, par exemple, en techniques de négociation.

Cet axe vise ainsi à relever le principal défi lié à la gouvernance dans ce domaine, à savoir, assurer la clarté du cadre juridique et institutionnel qui gouverne les actions à entreprendre en matière de coopération décentralisée. Les autres défis dans ce domaine sont :

- ➔ diversifier les partenaires des collectivités territoriales décentralisées ;
- ➔ renforcer la maîtrise des mécanismes et techniques de coopération décentralisée ;
- ➔ renforcer la maîtrise du processus de mise en place des partenariats publics privés au niveau des CTD ;
- ➔ renforcer les capacités des maires et de certains fonctionnaires municipaux.

Pour atteindre les objectifs sus indiqués et relever les défis y relatifs, le Gouvernement devra mener des actions à même de déboucher sur des résultats précis à savoir :

- la diversification des partenariats de la coopération décentralisée ;
- la satisfaction des besoins les plus importants des communautés territoriales décentralisées notamment, le développement des infrastructures, l'attraction des activités économiques, le

développement des activités génératrices des revenus, l'accroissement et l'amélioration du niveau de services, l'amélioration des conditions de vie et du bien-être des populations.

Ces résultats seront obtenus à travers les actions ci-après :

- le renforcement des capacités des CTD en vue de la maîtrise des mécanismes et des techniques de la coopération décentralisée. Ces capacités des CTD seront renforcées par exemple à travers leur participation massive aux fora internationaux sur le développement local. Le Gouvernement devra ainsi procéder au renforcement des capacités des exécutifs des CTD d'année en année, de sorte qu'en 2017, ceux-ci auront participé à hauteur de 80% aux fora internationaux, et à 90% en 2020 ;
- la vulgarisation de l'ensemble des textes relatifs à la coopération décentralisée de sorte qu'en 2017, 85% des CTD disposent de tous les textes en la matière, et 100% en 2020 ;
- la simplification des procédures de mise en œuvre des projets locaux suivant la démarche PPP de manière qu'en 2017, 95% des projets locaux sont réalisés suivant cette démarche et 100% en 2020 ;
- l'appui des CTD à la formulation d'une stratégie de mobilisation, afin qu'en 2017, 95% des CTD disposent d'une stratégie de mobilisation des ressources et 100% en 2020.

Si le Gouvernement ne mène pas des actions dans le sens indiqué ci-dessus, il court le risque de ne pas atteindre l'objectif principal poursuivi en matière de coopération décentralisée, à savoir : parvenir à une coopération qui soutient et intègre les priorités et le processus de décentralisation, en vue d'un véritable développement local permettant de libérer les énergies des populations concernées. Bien plus, le Gouvernement ne pourra pas réaliser une croissance inclusive de manière à réduire significativement la pauvreté.

4.2.3. Axe stratégique n°6 : Mise en place de mécanismes de financements innovants

L'analyse de la structure du financement de l'économie camerounaise laisse transparaître une forte dépendance des investissements publics aux ressources de l'aide, une faible capacité du pays à accéder aux marchés financiers et une forte prédominance de certains partenaires. Avec la mondialisation, les opportunités en matière de financement innovants sont une évidence, et le recours à ce type de ressources est davantage affirmé. C'est ainsi qu'à l'issue des échanges des Assemblées annuelles des Institutions Financières Internationales qui ont réuni les ministres des finances des pays francophones à faible revenus, à Washington le 22 septembre 2011¹⁵, les ministres ont relevé que les besoins de financement du développement attendent toujours des ressources additionnelles telles que seuls des mécanismes innovants peuvent les procurer.

C'est dans cette logique qu'à travers la stratégie du partenariat au développement, le Gouvernement du Cameroun s'engage à diversifier ses sources de financement tout en cherchant, dans le même temps à se soustraire de la dépendance vis-à-vis de l'aide.

Ceci s'inscrit totalement dans la mouvance des mutations significatives dans l'ordre économique mondial dans lequel le Cameroun doit se positionner.

¹⁵ Sous la présidence conjointe du ministre camerounais des Finances et Secrétaire d'Etat des Finances du Royaume du Cambodge.

Trois enjeux majeurs sont à considérer dans ce domaine. Il s'agit de la maîtrise et de l'exploitation des ressources disponibles dans le monde en matière de financements innovants ; du renforcement des capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles dans le domaine des financements innovants et internes ; et de l'exploitation des possibilités internes pour le financement des projets. A ce titre, les principaux défis à relever concernent : la maîtrise des mécanismes de mobilisation des financements innovants ; l'accès aux marchés financiers internationaux ; la réduction de la dépendance des financements des projets d'investissements aux ressources de l'aide ; l'établissement des partenariats stratégiques avec des pays cibles.

A cet effet, cet axe vise à : (a) assurer une meilleure maîtrise des mécanismes de mobilisation des financements innovants en intégrant un plan stratégique national sur les changements climatiques, en vue de limiter les effets des changements climatiques sur le développement du pays ; b) réduire la dépendance des projets d'investissements aux ressources de l'aide ; c) accéder aux marchés financiers internationaux ;

et d) nouer des partenariats stratégiques avec des pays cibles. Les actions envisagées par le Gouvernement sont axées sur la promotion des mécanismes de financement carbone, la mise en place d'un plan de développement des financements innovants, et le développement des financements internes (extrabudgétaires).

- **Promotion des mécanismes de financement carbone**

Il s'agit pour le Gouvernement camerounais de promouvoir des actions permettant d'attirer le maximum de crédits carbone, davantage au niveau de la compensation obligatoire qu'au niveau de la compensation volontaire. Le principal compartiment cible est celui du Mécanisme de Développement Propre (MDP).

A cet effet, en conformité avec les règles régissant les projets MDP¹⁶, et tenant compte de ce que l'émission des Gaz à Effet de Serre (GES) est encore trop faible au Cameroun, le Gouvernement se positionnera résolument dans les Secteurs de l'Agriculture, de la Foresterie et des autres Affectations des Terres (AFAT). A cet effet, pour la période allant du 2013 à 2020, les activités à promouvoir et à soumettre sur le marché carbone sont les suivantes :

Activités forestières telles que le boisement et le reboisement, la gestion durable des forêts, l'agroforesterie, la déforestation évitée ou la réduction des émissions résultant du déboisement et de la dégradation des forêts (REDD). Les ressources générées dans ce compartiment devront être

¹⁶Les règles qui régissent les projets MDP sont les suivantes :

Additionalité : Principe d'addition selon lequel la réduction ou la séquestration des émissions doit être complémentaire aux réductions obtenues en l'absence du projet. Les émissions de GES après la mise en œuvre du projet doivent être inférieures aux scénarios de statu quo.

Permanence : En comptabilisant les crédits, la durée du piégeage de carbone et les risques de perte (perturbations naturelles ou par l'homme comme les incendies, les inondations ou les infestations de ravageurs) sont des questions importantes à prendre en compte. Le carbone n'étant pas piégé indéfiniment dans la biomasse forestière et dans les sols, un système temporaire de crédit a été développé pour les projets de boisement/reboisement (B/R) selon lequel les crédits ont une échéance de 5 à 30 ans et peuvent être renouvelés ou revendus.

Fuites : Principe qui fait référence aux émissions non planifiées et indirectes de GES résultant des activités du projet. Par exemple, lorsque le boisement d'une terre agricole provoque la migration des personnes qui cultivaient cette terre, et qui iront donc déboiser ailleurs.

reversées dans les ressources du Programme Sectoriel Forêts et Environnement (PSFE) dont un pourcentage de 75% sera géré par les CTD.

Activités agricoles telles que la gestion des terres arables et des pâturages, la conduite de l'élevage (pratiques améliorées d'alimentation), la gestion des tourbières et la gestion du fumier. Ces activités qui concernent davantage les populations villageoises devront également être menées en associant fortement les CTD. Dans cette optique, les ressources générées devront être entièrement transférées aux CTD suivant le découpage agro-écologique du Cameroun.

Activités dans le domaine de l'énergie, telles que l'augmentation de l'efficacité énergétique au niveau des ménages et de la communauté, la production durable de biocombustibles, l'emploi de systèmes intégrés de production aliments-énergie.

Les mesures de renforcement de la biodiversité, telles que la gestion des bassins versants et des sols, la conservation de la diversité biologique.

Toutes ces actions seront coordonnées et mises en œuvre par le Ministère en Charge de la Protection de l'Environnement et la Protection de la Nature, dans le cadre du Programme Sectoriel Forêts et Environnement (PSFE).

- **Mise en place d'un plan de développement des financements innovants**

Comme rappelé ci-dessus, des ressources nouvelles et additionnelles sont indispensables aujourd'hui pour couvrir les nécessités de financement aggravées par la croissance insuffisante de l'aide publique au développement. Ces ressources ne peuvent être obtenues que par la mise en place de mécanismes de financement innovant.

Dans le cadre de la présente stratégie, le Gouvernement mettra en place dès l'exercice 2014, un plan de développement des financements innovants. Il s'agira de mettre en place des mécanismes de développement de nouvelles niches de financements innovants, et une base de données des projets financés par les ressources innovantes. Pour ce qui est des mécanismes de développement de nouvelles niches de financements innovants, le Gouvernement camerounais cible au cours de la période 2013-2020, deux types de mécanismes de mobilisation de ressources innovantes. Il s'agit : (i) des mécanismes destinés à attirer des ressources innovantes pour la sécurité alimentaire, le développement de l'agriculture et la nutrition ; (ii) Développement des financements internes (extrabudgétaires).

- a) **Mécanismes destinés à attirer des ressources innovantes pour la sécurité alimentaire, le développement de l'agriculture et la nutrition**

Les mécanismes retenus et qui devront être implémentés dans le plan de développement des financements innovants sont les suivants :

- les outils de gestion des risques, tels que des polices d'assurance climatique basées sur des indices, qui permettent d'indemniser le bénéficiaire en cas de perte de production lorsqu'un indice de référence, par exemple le niveau de précipitation, n'est pas atteint; et des fonds de garantie, qui réduisent les risques bancaires en octroyant une garantie partielle sur un portefeuille de prêts des banques ;

- les outils de crédit innovants, tels que les récépissés d'entrepôt, qui permettent d'utiliser des stocks pour garantir un crédit. Cet outil représente un moyen efficace de canaliser des financements vers la chaîne de valeur dans l'agriculture et pourrait être utilisé à plus grande échelle ;
- les partenariats public/privé reposant sur des montages institutionnels et financiers appropriés pour contribuer à attirer des fonds du secteur privé pour le financement des infrastructures nécessaires au développement de l'agriculture et de la chaîne de valeur ;
- les subventions ciblées, "subventions intelligentes" sur les intrants agricoles nécessaires à l'intensification des cultures qui pourraient également stimuler les investissements des agriculteurs. Il est question pour le Gouvernement de s'aligner sur la proposition du NEPAD qui envisage un programme harmonisé de subventions pour les engrais, destiné aux Etats subsahariens, fondé sur les principes courants de bonne gestion et sur un cofinancement par les Etats participants individuellement, ainsi qu'un mécanisme africain de financement des engrais (financé par la taxe sur les engrais dans les pays du G20). A travers ce programme, l'utilisation des engrais sera multipliée par cinq sur la période 2013-2020. Ceci devra inverser à l'horizon 2010, la tendance actuelle alarmante d'appauvrissement des sols, et favorisera un accroissement considérable de la production alimentaire. L'hypothèse émise est qu'au cours des dix prochaines années, ces subventions décroîtront au fil de temps, l'augmentation de la demande permettant des économies d'échelle et rendant ainsi le programme soutenable dans la durée.

Qu'il s'agisse du financement carbone ou des autres formes de financement innovant, il faut cependant noter que ces formes de financement peuvent buter aux limites suivantes :

- leur mise en place est adossée à l'idée d'une fiscalité internationale qui ne recueille pas le consentement de tous les Etats. On peut craindre des revendications de souveraineté nationale et le désengagement des pays donateurs concernant le fonds à constituer ;
- la plupart des initiatives en faveur du financement innovant se concentrent sur des interventions dans le domaine de la santé. Ce qui laisse planer une certaine inquiétude quant à la consistance des ressources qui seront mobilisées à travers les mécanismes de financement innovant pour les secteurs ciblés par le Cameroun pour l'horizon de la stratégie (développement de l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition, l'éducation...).

b) Développement des financements internes (extrabudgétaires)

Les formes de financements extrabudgétaires actuellement expérimentées par le Cameroun sont gérées de manière cloisonnée. Afin de capitaliser de façon harmonieuse la valeur ajoutée de ces mécanismes de financement de l'économie, le Gouvernement camerounais mettra en place dès 2013, un cadre de développement des financements extrabudgétaires.

Il s'agira pour le Ministère en charge de l'Economie, de constituer un répertoire exhaustif de tous les mécanismes de financement extrabudgétaire mis en œuvre, d'élaborer un état des lieux et un diagnostic de chacune de ces formes. Cet exercice sera suivi de l'élaboration d'un plan de développement spécifique des financements extrabudgétaires orientés principalement vers les

infrastructures. A l'horizon 2020, la contribution des ressources extrabudgétaires à la réalisation des infrastructures devra quadrupler.

4.3. Stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats avec le secteur privé

Cette stratégie comporte deux axes qui couvrent (1) le renforcement de la mobilisation des Investissements Directs Etrangers et (2) l'amélioration de l'accès des produits camerounais sur les marchés régionaux et internationaux.

4.3.1. Axe stratégique n°7 : Renforcement de la mobilisation des Investissements Directs Etrangers

Malgré les ressources naturelles abondantes dont est doté le Cameroun, le pays n'arrive pas encore à drainer d'importants IDE capables de soutenir la croissance économique. Les investisseurs sont encore réticents à injecter des capitaux au Cameroun en raison d'une mauvaise image du pays à l'échelle internationale, caractérisée par une corruption généralisée, un cadre juridique et une fiscalité peu propices au développement des affaires, un déficit infrastructurel énorme et une faible promotion de la destination Cameroun. Par ailleurs, la faible compétitivité de l'économie camerounaise causée entre autres, par des coûts élevés des facteurs de production, le déficit énergétique, la quantité limitée et le mauvais état des infrastructures de transport, constitue un obstacle à l'attractivité des IDE. L'illustration du climat délétère des affaires au Cameroun peut être faite par les résultats de l'enquête sur le climat des affaires réalisée en 2011 par le MINEPAT. Ces résultats révèlent que sur un échantillon de 1600 entrepreneurs, la moitié dénoncent la mauvaise qualité des infrastructures routières, ferroviaires, des coupures d'électricité qui plombent leurs activités et limitent la rentabilité. Il ressort également de cette enquête que 77,3% d'entrepreneurs considèrent que la pression fiscale est élevée et qu'elle entraîne des charges importantes. 50% d'entre eux ont du mal à faire face à la concurrence des produits importés, 50% des entreprises camerounaises aussi se plaignent des délais prolongés de paiement de leurs factures, tant pour les prestations au sein du public que du privé.

Dans le souci d'inverser la tendance, le Gouvernement a engagé depuis un certain nombre d'années plusieurs réformes ayant pour finalité l'amélioration du climat des affaires. Notons toutefois que bien que quelques actions aient été mises en œuvre à l'instar de la création des centres de formalité pour la création des entreprises dans les villes de Yaoundé et de Douala, de l'informatisation du système douanier et de l'adoption de quelques codes sectoriels (code pétrolier, code gazier, etc.) ; le rythme de mise en œuvre des réformes envisagées par le Gouvernement est spectaculairement lent et la conséquence immédiate est que le rang du Cameroun au niveau des indicateurs internationaux reste sensiblement le même.

Au-delà des réformes, le Gouvernement s'est doté depuis 2006 d'un nouveau mode de commande public à savoir les contrats de partenariats avec pour finalité de faire contribuer le secteur privé tant national qu'international au développement du Cameroun à travers sa participation à la mise en œuvre des grands projets d'investissement. Toutefois, six ans après l'adoption de la loi sur les contrats de partenariats publics privés, très peu de projets ont fait l'objet de ce mode de commande publique ; la principale raison évoquée étant principalement le manque d'appropriation de ce nouveau mode de commande publique, tant au niveau du secteur privé qu'au niveau de l'administration camerounaise.

Au regard de ce qui précède, il s'avère donc nécessaire de : (i) accélérer le rythme de mise en œuvre des réformes envisagées pour l'amélioration du climat des affaires au Cameroun et, (ii) renforcer l'appropriation de la démarche partenariat public privé au Cameroun en vue d'aboutir à la mise en œuvre des projets de développement suivant ce nouveau mode de commande publique.

Afin d'y parvenir, deux objectifs intermédiaires ont été assignés à l'axe amélioration de l'attractivité du Cameroun pour les Investissements Directs Etrangers à savoir : (i) appuyer le processus de mise en œuvre des réformes envisagées en matière d'amélioration du climat des affaires au Cameroun et, (ii) la promouvoir les investissements directs étrangers pour la mise en œuvre des projets de grande envergure par le biais des partenariats publics privés.

En matière d'appui au processus d'amélioration du climat des affaires, il sera question d'identifier les actions concourantes à la mise en œuvre des réformes envisagées en matière d'environnement des affaires et non encore mises en œuvre, y compris les goulots d'étranglement à leur mise en œuvre à l'effet d'aboutir à une sorte de feuille de route dont la mise en œuvre permettra d'enrayer, d'ici l'horizon 2017, l'ensemble des obstacles qui plombent l'amélioration du climat des affaires au Cameroun. Il est attendu au terme de la mise en œuvre de cette action que l'ensemble des réformes planifiées pour l'amélioration du climat des affaires soient non seulement totalement mis en œuvre, mais surtout que la communication soit faite autour des résultats obtenus afin que les opérateurs économiques soient sensibilisés sur les nouvelles facilités désormais offertes par l'environnement des affaires au Cameroun.

En ce qui concerne la promotion des investissements directs étrangers pour la mise en œuvre des projets de grande envergure, la stratégie vise à :

- ✓ renforcer les capacités institutionnelles du CARPA afin que son organigramme soit totalement mis en place d'une part, et qu'il soit doté d'instance chargée de faciliter la communication et la prise de décision en matière de contrat de partenariat dans l'ensemble des administrations camerounaises clés, d'autre part. Il est attendu de la mise en œuvre de cette action qu'elle puisse permettre au CARPA de se doter de l'ensemble des ressources (humaines et financières) nécessaires à l'atteinte des objectifs qui lui ont été assignés. Le principal impact de cette action étant d'accroître significativement le nombre de projets de développement réalisé par le biais des partenariats publics-privés.
- ✓ renforcer les capacités de l'administration camerounaise et du secteur privé, afin que les opportunités offertes par la démarche PPP soient mieux exploitées par ces derniers. Il est attendu de cette action que le nombre d'administrations camerounaises qui maîtrisent et utilisent la démarche PPP pour la fourniture du service public puisse croître au fil des années.
- ✓ et enfin de simplifier au maximum les procédures relatives à la négociation et à la mise en œuvre des Contrats de Partenariat au Cameroun ; le souci étant de réduire considérablement le délai de mise en œuvre des projets suivant cette approche : une des mesures à préconiser à cet effet pourrait concerner la simplification du processus de prise de décision au niveau du CARPA afin que certaines décisions soient prises par le Secrétariat Technique et non plus seulement par le Comité d'Orientation qui ne se réunit que périodiquement.

4.3.2. Axe stratégique n°8 : Amélioration de l'accès des produits camerounais sur les marchés régionaux et internationaux

L'analyse des tendances lourdes du commerce extérieur du Cameroun montre une forte dépendance des exportations par rapport au pétrole brut qui représente en moyenne 45% des recettes annuelles d'exportations. En dehors du pétrole, les produits primaires à faible valeur ajoutée dominent le reste des exportations.

On note également que ces exportations sont faiblement diversifiées. Elles sont en effet concentrées autour de quelques produits (cacao, café arabica et robusta, coton, bois, aluminium, banane, caoutchouc, etc.), qui représentent à eux seuls près de 80% des exportations annuelles du Cameroun. Cette situation a entraîné le déficit structurel de la balance commerciale. Les effets négatifs immédiats ont été notamment : (i) la détérioration des équilibres macroéconomiques ; (ii) la dépendance aux prix internationaux ; (iii) la faiblesse des revenus d'exportations ; (iv) et faible parts de marchés dans le commerce international.

Afin de pallier ces insuffisances, l'un des objectifs spécifiques de l'ambition de faire du Cameroun un Nouveau Pays Industrialisé est de développer un secteur manufacturier, compétitif et diversifié, capable d'inverser la structure actuelle du commerce extérieur du pays.

En souscrivant à cet objectif, le DSPD vise dans ce domaine à améliorer l'accès des produits camerounais sur les marchés régionaux et internationaux. A cet effet, le Gouvernement entend, à travers cet axe, d'une part, lever l'ensemble des obstacles à l'intégration régionale à l'effet de faciliter la libre circulation des biens et des personnes et, d'autre part, accroître la pénétration des marchés internationaux en saisissant entre autres les opportunités offertes par l'AGOA.

- **Elimination des obstacles à l'intégration régionale**

L'amélioration de l'accès des produits camerounais aux marchés régionaux ne saurait véritablement connaître un succès avec les dysfonctionnements actuels au niveau de l'intégration régionale. En effet, l'intégration régionale est une composante fondamentale des stratégies de développement des pays africains. Elle possède plusieurs avantages : elle permet de briser les frontières étroites et de constituer de vastes marchés dans lesquels circulent librement les personnes, les biens et les capitaux ; elle donne la possibilité aux pays de petite taille d'améliorer leurs capacités de négociation face aux grandes puissances ; elle renforce les effets d'apprentissage et les échanges économiques, culturels et politiques ; elle représente un facteur de stabilité institutionnelle (Hugon 2001).

Malgré quelques avancées notées çà et là sur le plan institutionnel (création d'un Parlement communautaire, institution du passeport CEMAC, etc.), le niveau des échanges commerciaux entre les États membres de la CEMAC reste encore très faible. On note également une insuffisance d'infrastructures de transport et une sorte de conflit de leadership entre les États membres. La principale conséquence de l'insuffisance des infrastructures a été l'augmentation considérable des coûts du transport des biens et des services.

Sur le plan économique, la circulation des flux de biens, services et de capitaux entre pays de la zone CEMAC est en deçà du potentiel de la région. De 2000 à 2007 par exemple, les échanges intracommunautaires dans la zone CEMAC oscillaient entre 0,5% et 1% du commerce total des États membres selon le Bureau régional CEA-ONU, contrairement à ce qui est observé entre les pays

membres de la CEDEAO ou encore de la COMESA où les échanges intracommunautaires étaient évalués à près de 22%.

Afin de lever les obstacles à cette intégration régionale, le Cameroun doit user de tout son poids dans la sous-région à travers deux principales actions :

- Sensibilisation des Etats membres de la Communauté pour une prise en compte effective des projets d'intégration dans leurs politiques économiques nationales ;
- Accroissement de la synergie entre CEMAC et la CEEAC.

Pour ce qui est de la prise en compte effective des projets d'intégration dans les politiques économiques nationales, le Gouvernement du Cameroun doit porter au niveau sous-régional, les projets d'infrastructures de communication, notamment les projets de routes régionales, et l'interconnexion des voies ferrées entre les différents Etats de la Région. L'action de sensibilisation doit également porter sur l'importance de la levée des visas pour les ressortissants de la CEMAC afin de faciliter la libre circulation des personnes. A cet effet, le Gouvernement signera des contrats bilatéraux de libre circulation, qui, de proche en proche devront s'étendre à l'ensemble de la Région. Il doit ensuite lever les barrières tarifaires avec les autres pays de la Région.

A cet effet, le Gouvernement doit se rapprocher davantage de tous les pays de la Région afin d'obtenir l'ouverture des frontières qui permettra d'écouler ses produits. Les résultats à terme sont notamment la libre circulation effective des personnes, des biens et des capitaux entre les Etats membres de la Communauté. Ceci devra se traduire par la réduction des coûts de transport, l'accroissement substantiel du taux d'ouverture intra-régional qui atteint 30% en 2017 et 50% en 2020, et l'accroissement du volume des échanges entre le Cameroun et les autres pays de la Région, soit 45% à l'horizon 2020.

S'agissant de l'accroissement de la synergie entre la CEMAC et la CEEAC, les actions à mener par le Gouvernement camerounais s'inscrivent dans la continuité de celles décrites ci-dessus. Il s'agira de contribuer effectivement et sans délai, à l'atteinte des objectifs d'intégration de la CEEAC que sont :

- l'élimination entre les Etats membres, des droits de douane et toutes autres taxes à l'effet équivalent à l'importation et à l'exportation des marchandises (à l'horizon 2017);
- l'abolition, entre les Etats membres, des restrictions quantitatives et autres entraves au commerce (à l'horizon 2017) ;
- l'établissement et le maintien d'un tarif douanier extérieur commun ;
- l'établissement d'une politique commerciale commune à l'égard des Etats tiers (à l'horizon 2017) ;
- l'harmonisation des politiques nationales en vue de la promotion des activités communautaires, notamment dans les domaines de l'industrie, des transports et communications, de l'énergie, de l'agriculture, des ressources naturelles, du commerce, de la monnaie et des finances, des ressources humaines, du tourisme, de l'enseignement et de la culture, de la science et de la technologie (à l'horizon 2017).

- ***Accroissement de la pénétration des marchés internationaux***

L'amélioration de la pénétration des marchés internationaux passe par trois piliers intégrés. Il s'agit de l'amélioration de la compétitivité des produits camerounais sur les marchés étrangers, de l'accroissement significatif des produits manufacturés dans la structure du commerce extérieur du pays, et du développement des stratégies spécifiques pour l'utilisation des opportunités commerciales offertes par les partenaires (AGOA, etc.).

Pour ces trois piliers, quatre groupes d'actions sont envisagés : (i) le choix des secteurs à promouvoir ; (ii) le choix des produits à industrialiser et à exporter ; (iii) le respect des normes internationales ; (iv) le choix des destinations stratégiques.

a) *Choix des secteurs à promouvoir*

Selon des études économiques à partir de l'analyse des tendances lourdes des exportations du Cameroun¹⁷, quatre secteurs prioritaires seront choisis pour l'accroissement de la pénétration du commerce extérieur. Il s'agit du secteur agricole, sylvicole et piscicole ; du secteur minier ; du secteur manufacturier et du secteur artisanal culturel et non structuré.

Pour ces secteurs prioritaires, les mesures spécifiques et préalables à prendre concernent :

- la mise en œuvre d'une politique foncière consistant à attribuer des terres aux activités en relation avec les priorités nationales de l'exportation. Ceci devra passer par une politique de dessaisissement ciblé des populations et de redécoupage du domaine privé de l'Etat ;
- la valorisation de la recherche pour accroître la productivité en améliorant les rendements ;
- la prise en compte du marketing du système et de tous les intervenants dans les priorités nationales de l'exportation (à savoir les producteurs concernés, les régions de production, les entreprises impliquées, les secteurs dynamiques, les produits proposés, les systèmes de production, les normes de qualité respectées, etc.) ;
- la transformation des structures gouvernementales en agents dynamiques des secteurs et des produits d'exportation, et l'organisation d'une convergence des actions entreprises par et entre tous les ministères pouvant intervenir au succès de des exportations.

b) *Choix des produits à industrialiser et à exporter*

Au cours des cinq prochaines années, le Gouvernement portera une attention particulière à la production des produits suivants qui contribuent de manière haussière et régulière aux recettes d'exportations du pays : le bois (brut, sciés et équarris, feuille de placage, bois et ouvrages en bois), le pétrole (huile brute, carburants et lubrifiants), les piles et batteries de piles, les produits de beauté, les autres préparations alimentaires, la banane, le caoutchouc naturel, le coton en masse, les ciments hydrauliques, l'aluminium (brut, planches, articles ménagers, tôles) et les parfums ;

c) *Respect des normes internationales*

Le Gouvernement définira en 2013 et mettra en œuvre en 2014 une politique claire et rigoureuse pour la qualité des produits camerounais, instrument unique pour une véritable production potentielle

¹⁷ Roger A. TSAFACK NANFOSSO, Economie politique d'une dynamique dans les exportations camerounaises, 2006.

capable de pénétrer les marchés internationaux. Il sera question de renforcer les capacités de l'ANOR en ressources adéquates (humaines, matérielles et financières).

d) *Choix des destinations stratégiques*

Les exportations du Cameroun cibleront principalement les pays du BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) et d'Amérique. Pour ce qui des pays du BRICS, le Gouvernement devra procéder à l'organisation régulière des missions économiques impliquant les hommes d'affaires camerounais et les Ministères en charge de l'agriculture, du commerce, des PME, et de l'industrie. Concernant l'Amérique, il sera question d'exploiter les opportunités qu'offre l'Africa Growth and Opportunity Act (AGOA) adopté en 1999 aux USA, dans le cadre de l'encouragement à une meilleure insertion des produits africains aux Etats-Unis. L'élimination des contraintes à l'exportation qui en résulte devra être capitalisée afin d'accroître les performances des entreprises exportatrices des biens et services concernés, notamment les produits choisis ci-dessus.

Toutes ces mesures seront associées aux actions globales suivantes :

- ✓ promotion des produits de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche (revalorisation du secteur agricole, incitation au regroupement des planteurs dans des coopératives par des mécanismes d'appui (incitations fiscales, subventions) ; encouragement à la création des entreprises de collecte et de commercialisation dotées d'infrastructures de conservation et de transformation ; mise à niveau des infrastructures de communication (routes, rail, mer, air, télécommunication) ; organisation des filières intégrant à la fois production, transformation et commercialisation ; amélioration de la fluidité de l'information sur les marchés national et étranger ; rationalisation de l'approvisionnement en intrants et formation professionnelle ; adaptation de la mécanisation agricole ;
- ✓ promotion des produits miniers (mise en place d'un dispositif simplifié pour la réalisation des investissements dans ce secteur ; simplification des procédures d'agrément par un guichet unique de ces activités ; assainissement de la justice commerciale ; promotion des activités patronales dans ce secteur) ;
- ✓ promotion des produits manufacturés (identification des produits et des marchés cibles ; organisation des priorités de production et d'actions des entreprises concernées ; mise en place d'un programme national flexible d'identification de nouveaux exportateurs ; organisation du partenariat entre entreprises nationales et entre entreprises nationales et étrangères ; création de groupements d'exportateurs et organisation de la sous-traitance) ;
- ✓ promotion de l'artisanat (organisation de l'artisanat d'art ; définition et mise en œuvre d'un processus de labellisation et de reconnaissance d'une identité culturelle propre au Cameroun ; renforcement de la participation des artistes et artisans camerounais à des rencontres internationales ; mise en place des filières d'information et de distribution sur les marchés étrangers ; mise en place des règles et des structures de protection de la propriété artistique et intellectuelle prévues par les accords de l'OMC et de l'OAPI) ;
- ✓ adaptation de l'environnement de l'entreprise exportatrice (adaptation des infrastructures de communication ; appui à la compétitivité des ports ; répréhension des pratiques délictueuses auxquelles sont soumis les transporteurs de personnes et de marchandises ; réhabilitation des infrastructures de liaison depuis les lieux de collecte et de production jusqu'aux frontières

d'exportation ; organisation des aménagements complémentaires comme les marchés frontaliers, la téléphonie rurale, les manifestations économiques, les structures de stockage ; adaptation de l'environnement fiscal par des allègements de la pression fiscale, la réduction du revenu imposable en fonction de la proportion des ventes à l'étranger) ;

- ✓ adaptation des instances institutionnelles (mise en place des structures d'appui aux exportateurs ; redéfinition des missions des organisations patronales orientées vers l'exportation ; accélération du fonctionnement de l'Agence de Promotion des Exportations et de l'Agence de Promotion des Investissements ; renforcement du système national de normalisation) ;
- ✓ adaptation de l'environnement juridique et réglementaire (renforcement des compétences et des ressources nécessaires à la maîtrise des législations OHADA ; révision des textes relatifs à l'activité commerciale pour instaurer un système d'échange libre avec les pays de l'Afrique de l'Ouest ; réorganisation de la classification des produits camerounais pour leur donner une image plus valorisante ; suppression des droits de sorties ; respect par tous des règles de qualité ; renforcement du dispositif de simplification des procédures ; édition et diffusion d'un guide de l'exportateur).

Ces différentes actions devront déboucher sur un pourcentage de produits camerounais respectant les normes ISO à l'exportation et les conditions d'accès dans les marchés cibles élevées (soit 80% au moins en 2017 et 100% en 2020). Le taux d'accroissement du volume des échanges avec les partenaires offrant des opportunités commerciales sera en moyenne de 15 points par an sur la période 2017 à 2020. A terme, la balance commerciale deviendra structurellement positive du fait de l'accroissement significatif et durable des recettes d'exportation (au moins 20% en moyenne par an dès 2017).

Il faut cependant prendre en compte des risques qui peuvent influencer négativement et ralentir l'impact des actions envisagées. Il s'agit notamment de la lenteur des réformes, du ralentissement de la croissance mondiale, de la baisse des recettes consécutive à la chute du prix du baril du pétrole, des conflits internationaux, des modifications éventuelles des politiques et règles de l'OMC, et des fluctuations des devises étrangères.

Chapitre 5 : Dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la Stratégie

Le dispositif de mise en œuvre du suivi évaluation s'appuie sur les orientations méthodologiques en vigueur notamment celles proposées dans le guide méthodologique de la planification stratégique.

Il convient de souligner que la principale clé de succès de la mise en œuvre du DSPD est l'alignement du partenariat sur les priorités nationales. Pour y parvenir, il est essentiel d'élaborer des stratégies sectorielles dans tous les secteurs. Certaines stratégies sectorielles doivent être actualisées pour un meilleur alignement des interventions des bailleurs de fonds, et à cet effet, le Gouvernement devra prendre des mesures pour garantir que ces stratégies comportent des objectifs clairs, cadrant avec les plans et stratégies au niveau national et sont le résultat d'un processus de consultation impliquant tous les acteurs.

Le Gouvernement s'attellera à garantir que le partenariat s'exécute en conformité avec les priorités identifiées dans le DSCE et les stratégies sectorielles

5.1. Cadre de mise en œuvre du DSPD

La mise en œuvre du DSPD sera pilotée et réalisée à plusieurs niveaux :

- ✓ au niveau de l'orientation stratégique ;
- ✓ au niveau de la mise en œuvre des actions.

5.1.1. Orientations stratégiques pour la mise en œuvre du DSPD

Le pilotage de la mise en œuvre du DSPD sera assuré par un Comité de Pilotage (COPIL), instance d'orientation et de décision, placé sous l'autorité du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. Le Comité est constitué de:

Président : le Secrétaire Général du MINEPAT.

Membres :

1. Un Représentant de la Présidence de la République
2. Un Représentant des Services du Premier Ministre
3. Le Président de la Chambre de Commerce, de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat
4. Le Secrétaire Général du Ministère des Relations Extérieures
5. Le Secrétaire Général du Ministère des Finances
6. Le Secrétaire Général du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
7. Le Secrétaire Général du Ministère du Commerce
8. Le Secrétaire Général du Ministère des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique
9. Le Secrétaire Général du Ministère de la Communication
10. Le Président du Comité Technique de Suivi des programmes économiques
11. La Présidente du Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariats
12. Le Co-Président du Comité Multi Partenaires
13. Le Directeur Général de la Caisse Autonome d'Amortissement
14. Le Directeur Général de la Coopération et de l'Intégration Régionale
15. Le Directeur Général de l'Economie et de la Programmation des Investissements
16. Le Directeur Général de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
17. Le Coordonnateur Technique du Groupe de Travail sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (GTDP)
18. Le Président de l'Association des Communes et Villes Unies du Cameroun
19. Un Représentant de la Société Civile

Le COPIL assure la coordination générale et le suivi de la mise en œuvre du DSPD. Son secrétariat est assuré par le Groupe de Travail sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris (GTDP) avec l'appui des points focaux désignés dans les administrations.

Un texte du Ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire crée le Comité de pilotage et son secrétariat.

5.1.2. Mise en œuvre des actions

Pour des raisons d'efficacité et d'efficience la mise en œuvre des actions du DSPD s'effectuera selon une approche décentralisée et multisectorielle. Cette approche sera basée sur les principes de subsidiarité et de Gestion Axée sur les Résultats. En d'autres termes, toutes les actions qui ne relèveront pas de l'orientation stratégique et de la coordination technique de la mise en œuvre du DSPD devront être exécutées par des acteurs spécifiques, autres que le MINEPAT, conformément aux rôles et responsabilités définis dans les plans d'actions y afférents.

5.1.3. Rôles et Responsabilités

5.1.3.1. Rôles et responsabilités des administrations

Le MINEPAT, ministère en charge du suivi de la coopération économique et technique, jouera un rôle de premier plan dans la coordination de la mise en œuvre de la stratégie de partenariat et assurera une affectation judicieuse des ressources aux activités dans le respect des processus nationaux de planification, de programmation et de budgétisation. Les ministères sectoriels, les Collectivités Territoriales Décentralisées ou autres entités gouvernementales d'exécution devront continuer de s'approprier les activités financées sur ressources extérieures et leur exécution.

Il est évident que les aspects politiques propres à un grand nombre de relations bilatérales nécessitent la contribution de spécialistes et la coordination par le Ministère des Relations Extérieures (MINREX). Le MINREX sera ainsi chargé de maintenir un dialogue de politiques élargi avec les agences des bailleurs de fonds à travers ses missions à l'extérieur ; de veiller aux intérêts du Gouvernement et de tenir le MINEPAT et d'autres organisations jouant un rôle dans la sollicitation de la gestion du partenariat informés des développements pertinents survenant à l'étranger. Le MINEPAT coopérera avec le MINREX dans l'identification d'autres bailleurs de fonds possibles et la mobilisation de ressources auprès de ces derniers.

• Démarche proposée pour la mobilisation des partenariats

Lorsqu'un ministère sectoriel a identifié un besoin clair de financement extérieur et que celui-ci cadre avec sa stratégie sectorielle, il pourrait engager les discussions initiales avec les partenaires intéressés en vue de développer cette idée et d'examiner sa viabilité.

Le MINEPAT devrait donner son avis sur les partenaires au développement potentiels et organiser des discussions entre les ministères de tutelle/les districts/autres organismes et ces partenaires.

Dans cette première phase, l'administration ou l'organisme gouvernemental concerné ne devrait pas engager de négociations avec un bailleur de fonds, ni ne signer quelque accord que ce soit.

Le ministère sectoriel qui entend mobiliser une assistance extérieure adresse un courrier au MINEPAT afin de décrire la nature de la proposition, son cadrage avec les documents stratégiques pertinents et les informations sur toutes discussions initiales engagées avec les partenaires au développement ou les expressions d'intérêt de ceux-ci.

Les aspects techniques d'une proposition resteront du ressort du ministère sectoriel qui cherche à mettre en œuvre un programme d'assistance.

Le MINEPAT, en sa qualité de coordonnateur du processus de mobilisation des financements extérieurs, examine ces documents pour s'assurer que le projet en question cadre avec les priorités et les politiques nationales avant de s'adresser aux potentiels bailleurs de fonds afin de requérir des offres d'assistance. Des copies de toutes les correspondances ainsi que les détails de toutes discussions pertinentes sont adressés au département ministériel concerné dans de brefs délais et également au MINREX par le biais duquel un bailleur de fonds bilatéral peut être approché.

Les négociations relatives à la mobilisation des partenariats seront conduites par le MINEPAT. Elles s'exécuteront en liaison avec le MINREX et les ministères sectoriels concernés.

Lorsque l'issue des négociations est à la satisfaction aussi bien du MINEPAT que du département ministériel ou de l'organisme gouvernemental concerné, au premier chef, par l'exécution d'un programme d'assistance, elle est consignée par écrit (sous forme de mémorandum d'entente ou d'accord de financement). Le MINEPAT devrait alors signer ledit document pour le compte et au nom du Gouvernement de la République du Cameroun après habilitation par le Président de la République.

Dans certains cas, les accords peuvent être signés par le Ministre des Relations Extérieures, après avis des ministères sectoriels concernés et du MINEPAT. Les copies de tous les accords signés doivent être conservées au MINREX et au MINEPAT.

Le MINEPAT est chargé de veiller à la satisfaction des conditions à l'entrée en vigueur des prêts.

5.1.3.2 Rôles et responsabilités du Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage du DSPD a pour rôle de :

- i) orienter et superviser la mise en œuvre de la Stratégie de Partenariat au Développement du Cameroun ;
- ii) orienter la programmation budgétaire ;
- iii) valider les Plans de Travail et les Devis Programmes annuels à exécuter au titre du Plan d'Actions Prioritaires de la Stratégie ;
- iv) entretenir un dialogue constructif avec les partenaires effectifs et potentiels de la mise en œuvre de la Stratégie ;
- v) apprécier les résultats, les effets et impacts de la mise en œuvre de la Stratégie de Partenariat sur le développement économique et social de la Nation ;
- vi) rendre compte à la haute hiérarchie des actions réalisées et des résultats obtenus dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de Partenariat au Développement du Cameroun.

5.1.3.3. Rôles et responsabilités du Secrétariat Technique

Le rôle de secrétariat du COPIL/DSPD dévolue au GTDP consiste à: (i) développer les outils de suivi-évaluation de la Stratégie ; (ii) centraliser les informations nécessaires à la préparation des rapports semestriels et annuels ; (iii) préparer les rapports d'activités semestriels et annuels de mise en œuvre de la Stratégie ; (iv) identifier les goulots d'étranglements susceptibles d'impacter l'efficacité de la mise

en œuvre de la Stratégie ; (v) élaborer des propositions de solutions appropriées à soumettre à l'examen du Comité du Comité de Pilotage.

Les points focaux qui interagiront avec le Secrétariat Technique seront issus des comités internes PPBS des différentes administrations. Dans le même ordre d'idées les autres parties prenantes à la mise en œuvre de la Stratégie (secteur privé, société civile et partenaires techniques et financiers) seront invitées à désigner des points focaux, qui constitueront des sources d'information pour la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la Stratégie dans leurs environnements respectifs.

5.2. Suivi-évaluation de la Stratégie

Le suivi/évaluation de la mise en œuvre du DSPD se fera à tous les niveaux au travers des indicateurs définis à cet effet. La remontée des informations s'effectuera de façon ascendante de la base (points focaux) vers le sommet (GTDP, Comité de Pilotage). C'est ce qui permettra de développer une culture de veille et de prévoir les mécanismes d'ajustements nécessaires à l'évolution du contexte et de l'environnement de la Stratégie. Ainsi, l'information collectée auprès des acteurs sera centralisée et analysée au niveau du GTDP, puis présentée au Comité de pilotage sous forme de rapports semestriels et de rapports annuels sur la mise en œuvre du DSPD.

5.2.1. Système de suivi-évaluation

Le système d'information et de suivi et évaluation du DSPD s'inspirera des enseignements tirés et fondés sur les principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Il s'agira à travers ce système de produire des informations fiables pour mieux concevoir les politiques, les exécuter et garantir une utilisation rationnelle des ressources publiques.

Le suivi du DSPD sera basé sur le mode participatif qui permettra aux différentes parties prenantes de se concerter régulièrement sur le niveau de réalisations des actions programmées, l'évaluation de leurs résultats et de leurs impacts. Les principales activités à mener dans ce cadre porteront sur :

- l'élaboration d'un document de suivi qui sera élaboré et régulièrement mis à jour par le Secrétariat Technique. Ce document devra comprendre, entre autres éléments : les indicateurs de suivi retenus par toutes les parties prenantes, le chronogramme et les acteurs de cette activité ;
- le recueil permanent des informations sur la mise en œuvre des programmes ;
- l'analyse périodique des données recueillies et la production du rapport de suivi ;
- la diffusion du rapport de suivi à toutes les parties prenantes, notamment les acteurs du secteur privé, de la société civile et les PTF.

Le suivi de la Stratégie s'effectuera sur la base d'outils tels que les fiches de réalisation des activités ; les rapports semestriels de suivi de la mise en œuvre de la Stratégie ; les rapports annuels d'activités ; le tableau de bord des indicateurs ; les rapports d'étape de la mise en œuvre de la stratégie, etc. Les cibles des résultats devront être fixées en fonction des moyens et des stratégies. Ainsi, le système de suivi-évaluation sera composé de deux sous-systèmes à savoir : (i) le sous-système de suivi de l'exécution des programmes et projets du DSPD : Il concerne principalement des indicateurs d'inputs et des indicateurs d'outputs de réalisations physiques et financières à

produire tant au niveau central que local en ce qui concerne les projets/activités envisagées dans le cadre de la mise en œuvre du DSPD, (ii) le sous-système des évaluations d'impacts des politiques ou programmes : il s'agit surtout d'études spécifiques. Ces études ont un champ plus restreint et ont pour objectif de mesurer si les actions entreprises auprès des groupes ciblés ont effectivement atteint les résultats attendus. Ce dernier sous-système permet de donner de la matière pour la formulation des politiques.

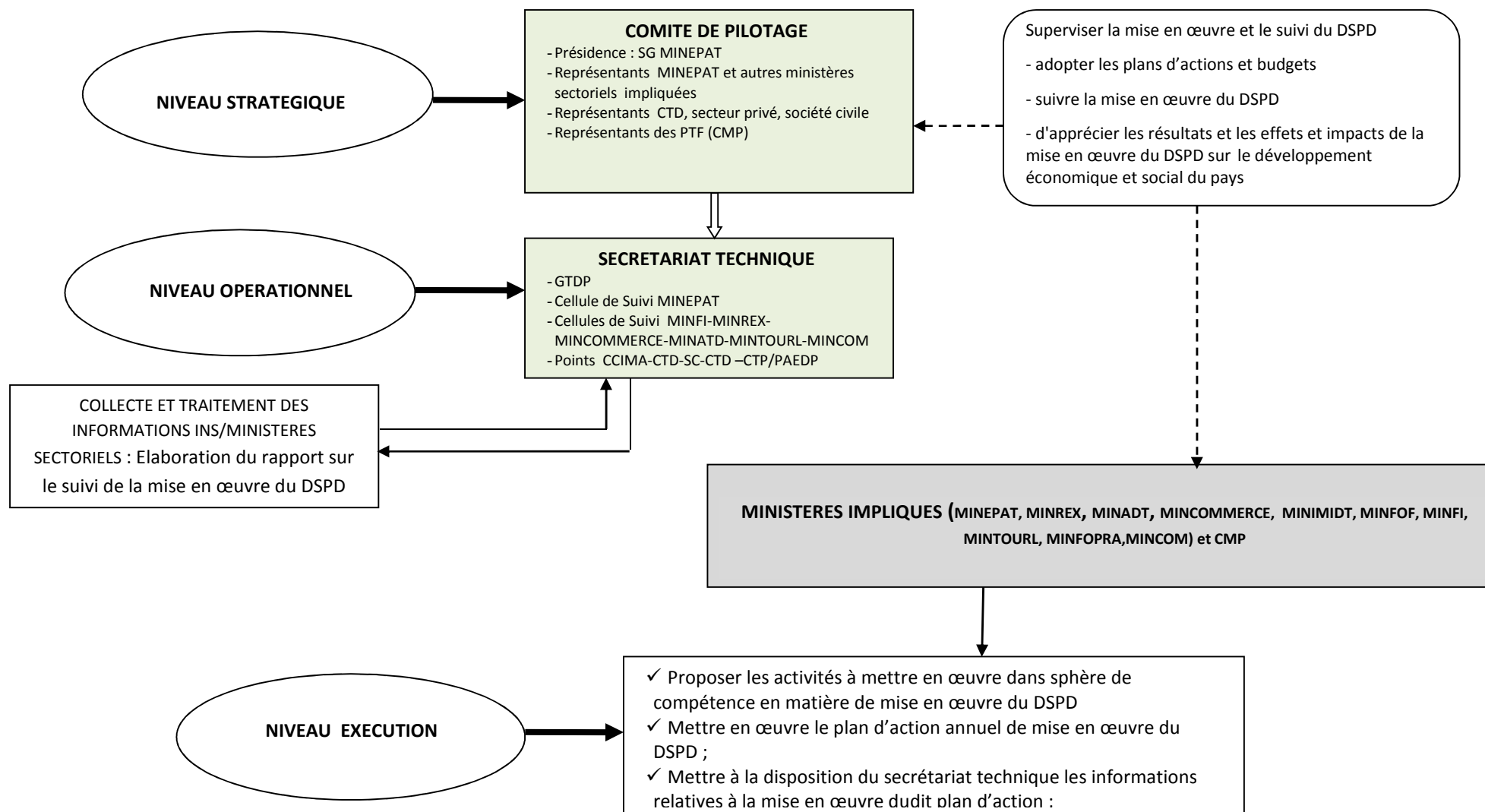
Dans cette optique, le système sera fondé sur les principes directeurs suivants : le respect des mandats des différentes structures, la définition de manuels de procédures et d'indicateurs précis de performance, la production de données de qualité (fiabilité, régularité et utilité), l'utilisation des données pour la prise de décision, et le partenariat dans la conception et la gestion du système.

De manière spécifique, les actions prioritaires porteront sur : (i) la mise à la disposition de tous les acteurs de produits de qualité (ii) le développement de la communication sur les résultats ; (iii) le renforcement du système d'informations statistiques ; (iv) la dynamisation des mécanismes de coordination et de suivi évaluation.

En matière de suivi-évaluation, les points focaux se chargeront, en fonction des canevas prescrits, de la production des rapports de suivi-évaluation de la mise en œuvre du DSPD dans leur structure respective. Ces rapports seront transmis au GTDP et consolidés au travers des réunions/ateliers de production des rapports semestriels/annuels de la mise en œuvre du DSPD, puis validés au cours d'une réunion préalable à leur transmission au Comité de Pilotage. Ces rapports serviront de base pour la prise de décision en ce qui concerne l'orientation et le suivi de la mise en œuvre du DSPD. Le Comité de Pilotage devra à cet effet se réunir en session ordinaire au moins deux fois par an à l'effet d'examiner le rapport de suivi de la mise en œuvre du DSPD et de proposer des mesures d'orientation, voir adopter le plan d'action prioritaire et le budget relatif à sa mise en œuvre.

Le suivi des indicateurs d'impacts se fera soit au moyen des enquêtes d'envergure nationale menées par l'Institut National de la Statistique conformément aux dispositions prévues par la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique, soit au moyen d'études spécifiques notamment en ce qui concerne l'amélioration de la gouvernance en matière de gestion des partenariats au développement.

Figure 3. Dispositif de pilotage et de mise en œuvre de la stratégie de partenariat au développement du Cameroun





BIBLIOGRAPHIE

1. Cameroun Vision 2035, 2009
2. Convention-Cadre des Nations-Unies sur les Changements Climatiques du protocole de Kyoto, 1997
3. Déclaration de Johannesburg sur le Développement Durable, Septembre 2002
4. Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide, mars 2005
5. Déclaration du 3^{ème} Forum de Haut Niveau sur l'efficacité de l'aide – Programme d'Action d'Accra, Septembre 2008
6. Déclaration de Busan pour une coopération efficace au service du développement, Décembre 2011
7. Décret du Premier Ministre, Chef du Gouvernement N° 2011/111 du 26 avril 2011
8. *Décret N°2003/011/PM du 09 Janvier 2003 portant nomenclature budgétaire de l'Etat*
9. Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi, 2009
10. Economie politique d'une dynamique dans les exportations camerounaises, R. A. TSAFACK NANFOSSO, 2006
11. Enquête 2008 de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris – rendre l'aide plus efficace d'ici 2010, OCDE
12. Etat des lieux et diagnostic de la gestion des partenariats d'aide au développement - Rapport de synthèse, Novembre 2011
13. Etat des lieux et diagnostic de la gestion des partenariats d'aide au développement - Rapport final de la thématique "Aide Publique au Développement », Novembre 2011
14. Etat des lieux et diagnostic de la gestion des partenariats d'aide au développement - Rapport final de la thématique "Coopération Décentralisée », Novembre 2011
15. Etat des lieux et diagnostic de la gestion des partenariats d'aide au développement - Rapport final de la thématique "Commerce International et Intégration Régionale », Novembre 2011
16. Etat des lieux et diagnostic de la gestion des partenariats d'aide au développement - Rapport final de la thématique "Investissements Directs Etrangers », Novembre 2011
17. Faire reculer la pauvreté - Le Rôle de L'OCDE dans le Partenariat pour le Développement, 00 2005 1T 2 P – © OECD 2005
18. Financer le Développement par le Commerce et les Investissements, Conseil Economique et Social des Nations-Unies, Septembre 2004
19. Guide méthodologique de planification stratégique élaboré par le MINEPAT, 2011.

20. La Chine en Afrique : Intérêts et Pratiques, Essai d'analyse du mode de fonctionnement d'un système, V.NIQUET et S.TOUATI, Ifri, 2011
21. Loi N° 2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat au Cameroun
22. Loi N° 2007/006 du 06 Décembre 2007 portant régime financier de l'Etat
23. Loi N°2008/009 du 16 juillet 2008 qui fixe le régime fiscal, financier et comptable applicable aux Contrats de Partenariat
24. Rapport de l'étude sur l'Analyse des facteurs limitant la capacité du Cameroun à absorber l'aide extérieure, *Global Public Policy Institute*, Février 2010
25. Rapport de l'Evaluation de la Mise en Œuvre de la Déclaration de Paris au Cameroun, ECETRAP, Décembre 2010
26. Rapport de la Conférence internationale sur le financement du développement, Monterrey, (Mexique), 18-22 mars 2002
27. Rapport du Comité Paritaire d'Evaluation des Partenariats d'Aide au Développement, Juin 2007
28. Rapport sur les partenariats au Cameroun après le point d'achèvement PPTE « Mission Indépendante de Suivi », Février-Mars 2006
29. Rapport National de Progrès des OMD/INS/2008
30. Rapport Principal sur le Recensement Général des Entreprises 2010
31. Rapport sur « *Les nouvelles contributions financières internationales* », *Groupe de Travail international sur les contributions financières internationales présidé par Jean-Pierre LANDAU*, Octobre 2003
32. Rapport sur l'état des lieux de la lutte contre la corruption au Cameroun en vue de la consolidation de la Coalition Nationale de Lutte contre la Corruption, COS & Co, Septembre 2009
33. Rapport sur la Stratégie et Plan d'actions prioritaires du MINCOMMERCE, Octobre 2010
34. Termes de référence de l'élaboration du Document de Stratégie de Partenariat au Développement (DSPD-CAMEROUN), Phase 2 – Formulation des choix stratégiques

ANNEXES

A.1 Matrice d'actions prioritaires

Stratégie/Axe/Composantes/Actions		Résultats/Repères	Périodicité d'évaluation	Indicateur de suivi et/ou d'impact	Niveau			Responsables		
					Base	2017	2020			
1. Stratégie de gouvernance en matière de gestion du partenariat										
1.1. Renforcement du cadre juridique et institutionnel										
		1.1.1. Répartition optimale des rôles et des responsabilités entre les administrations chargées de la gestion de l'APD								
		1.1.1.1. Revue des rôles et responsabilités des administrations chargées de la gestion de l'APD dans le cadre d'un dialogue impliquant l'ensemble des parties prenantes	Les chevauchements et goulots d'étranglement sources potentielles de conflits sont identifiés Les rôles et responsabilités des acteurs sont clarifiés	Annuelle	Pourcentage des cadres de concertation/cadres de dialogue fonctionnels	-	-	-	MINEPAT, SPM, sectoriels	MINREX, Ministères
					Taux de participation des administrations chargées de la gestion de l'APD aux réunions de concertation prévues à cet effet	-	-	-	MINEPAT, SPM, sectoriels	MINREX, Ministères
		1.1.1.2. Mise en œuvre des recommandations issues du rapport de la revue des rôles et responsabilités	Les recommandations adoptées sont effectivement mises en œuvre conformément à l'échéancier adopté La qualité de gestion de l'APD est améliorée	Annuelle	Proportion des recommandations mises en œuvre	-	-	100%	MINEPAT, SPM, sectoriels	MINREX, Ministères
					Taux de réalisation des projets financés par l'APD	-	100%	100%	MINEPAT, SPM, sectoriels	MINREX, Ministères
		1.1.2. Amélioration de la coordination et de la concertation interministérielle								
		1.1.2.1. Mise en place d'un cadre de concertation et de coordination au niveau Gouvernemental en vue de la résolution de l'ensemble des problèmes de coordination liés au partenariat.	Un cadre de concertation dédié à la résolution des problèmes liés au partenariat est mis en place La qualité du dialogue entre le Gouvernement du Cameroun et les partenaires au développement est améliorée	Annuelle	Nombre de réunions tenues entre les différents acteurs	-	-	-	MINEPAT/Ministères sectoriels	
					Pourcentage des projets/programmes non réalisés	-	-	-	MINEPAT/Ministères sectoriels	
		1.1.3.Elaboration d'une politique nationale d'aide au développement								
		1.1.3.1 Mise en place d'un cadre national de référence de l'action gouvernementale en matière d'aide au développement	Un cadre national de référence en matière de gestion de l'aide est mis en place	Tri-annuelle	Guide de gestion de l'AD disponible		Oui	Oui	MINEPAT, SPM, sectoriels	MINREX, ministères

Stratégie/Axe/Composantes/Actions			Résultats/Repères	Périodicité d'évaluation	Indicateur de suivi et/ou d'impact	Niveau			Responsables
						Base	2017	2020	
		1.1.3.2 Planification des orientations de l'aide par secteur	Les secteurs stratégiques à financer sont identifiés	Annuelle	Taux de couverture des secteurs prioritaires	-	90%	100%	MINEPAT, MINREX, ministères sectoriels
		1.1.4. Simplification des procédures de mise en œuvre du partenariat							
		1.1.4.1. Elaboration et vulgarisation d'un manuel de procédures de gestion des CTD.	Les CTD sont dotées d'outils de gestion appropriés Les rapports de gestion des CTD soumis à l'approbation des exécutifs communaux sont conformes aux standards prévus à cet effet	Annuelle	Taux d'exécution des plans de développement communal	-	-	-	MINATD, MINEPAT, FEICOM
		1.1.4.2. Elaboration d'un manuel de procédures et d'un guide de l'utilisateur pour l'implémentation de la démarche partenariat public-privé au Cameroun	Le manuel de procédures et le guide de l'utilisateur sont disponibles Délai d'implémentation des projets PPP raccourci	Annuelle	Manuel de procédures	-	1	1	MINEPAT
					Guide de l'utilisateur	-	1	1	MINEPAT
					Durée moyenne d'exécution des projets PPP	-	-	-	MINEPAT
		1.1.5.Actualisation du cadre juridique en vigueur en matière de promotion des IDE							
		1.1.5.1. Accélération des réformes institutionnelles en vue de l'attraction des IDE	Le programme de mise en œuvre des réformes est respecté	Biannuelle	Proportion des actions mises en œuvre selon le calendrier arrêté	-	100%	100%	MINEPAT/Ministères sectoriels, SPM
		1.1.5.2. Evaluation de l'état de mise en œuvre des réformes envisagées en matière de promotion des IDE au Cameroun	Le classement du Cameroun au niveau du Doing Business s'améliore d'année en année	Annuelle	Rang du Cameroun dans le classement du Doing Business	161/183	130/183	100/183	MINEPAT
					Taux de mise en œuvre des réformes envisagées	-	-	-	MINEPAT/Ministères sectoriels
		1.1.5.3. Amélioration du cadre juridique en matière de promotion des IDE	Le cadre juridique en matière de promotion des IDE est réformé	Tri Annuelle	Cadre juridique actualisé	-	Oui	Oui	MINEPAT/Ministères sectoriels
1.2. Renforcement des capacités des acteurs									
		1.2.1. Renforcement des transferts de technologie							
		1.2.1.1. Elaboration et actualisation de plans de transferts de technologies	Plans de transferts de technologies élaborés et actualisés	Tri Annuelle	Nombre de plans de transferts élaborés/actualisés	-	-	-	MINEPAT/Ministères sectoriels
		1.2.1.2. Mise en place de mécanismes de transferts de technologies	Mécanismes de transferts de technologies mis en place	Annuelle	Nombre de projets bénéficiant d'un transfert de technologies	-	-	-	MINEPAT/Ministères sectoriels

		1.2.2.Développement des capacités humaines (GAR, etc.)							
		1.2.2.2. Mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités des administrations camerounaises et des CTD	Les principes de gestion axée sur les résultats sont appliqués au sein des administrations camerounaises et des CTD	Annuelle	Proportions des administrations/CTD qui sont outillées en matière de gestion axée sur les résultats	-	-	-	MINEPAT, MINATD, FEICOM
		1.2.3.Alignement de l'assistance technique aux besoins en renforcement des capacités							
		1.2.3.1. Mise en œuvre des plans sectoriels et thématiques de renforcement des capacités	Les plans sectoriels et thématiques de renforcement des capacités sont disponibles Capacités des acteurs renforcées	Annuelle	Nombre de plans de renforcement de capacités élaborés Nombre de formations effectuées				MINEPAT/Ministères sectoriels
1.3. Promotion de l'image de marque du Cameroun									
		1.3.1. Renforcement de la construction de l'image de marque et le rayonnement international du Cameroun							
		1.3.1.1. Diffusion des résultats des réformes engagées en matière de gestion des affaires publiques	Les résultats des réformes sont connus	Annuelle	Indice Doing Business (IDB)	165/183	100/183	95/183	PRC, PM, MINREX, MINCOM, MINEPAT, MINFI, toutes les autres administrations et institutions publiques, Société Civile
					Indice Mo Ibrahim (IMI)	38/53	20/53	10/53	
		1.3.1.2. Renforcement des mécanismes de coordination entre les acteurs en charge de la promotion de l'image de marque	Les mécanismes de coordination des acteurs en charge de la promotion de l'image de marque sont mis en place et scrupuleusement respectés	Annuelle	Diminution effective et significative des conflits de compétences	-	Oui	Oui	MINEPAT, MINREX, MINCOM, MINFI, toutes les autres administrations et institutions publiques, Société Civile
		1.3.1.3. Organisation de missions d'informations, missions économiques en direction des pays cibles	Les pays /zones économiques cibles sont identifiés et les plans de missions informations/économiques en direction de ces pays/zones géographiques disponibles.	Annuelle	Taux de couverture des missions d'information	0	90%	100%	MINREX, MINCOM, MINTOUR, MINEPAT, MINCOM, API
		1.3.2. Amélioration du cadre institutionnel de promotion de l'image de marque du Cameroun							
		1.3.2.1. Dotation des missions diplomatiques du Cameroun accréditées auprès des pays cibles prioritaires en ressources appropriées pour la promotion de l'image de marque du Cameroun	Toutes les missions diplomatiques accréditées auprès des pays cibles sont dotées en ressources appropriées pour la promotion de l'image de marque	Annuelle	Pourcentage des missions diplomatiques accréditées auprès des pays cibles couvertes	0	90%	100%	MINREX, MINCOM, MINTOUR, MINEPAT, MINCOMMERCE
		1.3.2.2. Mise en place d'un système de partage d'informations entre les acteurs en charge de la promotion de l'image de marque du Cameroun	Un système de partage d'informations entre les acteurs en charge de la promotion de l'image de marque est mis en place	Trimestrielle	Fonctionnement effectif du système de partage d'informations entre les acteurs	-	Oui	Oui	PRESICAM, PM, MINREX, MINCOM, MINTOUR, MINEPAT, API
2. Stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats publics									
2.1. Accroissement des possibilités de mobilisation des ressources par le biais de la coopération décentralisée									

2.1.1. Diversification des partenaires en matière de coopération décentralisée								
	2.1.1.1. Renforcement des capacités des CTD pour leur participation massive aux fora internationaux sur le développement local	Les capacités des exécutifs des CTD sont renforcées d'année en année et au moins 90 % parmi eux participent aux fora internationaux sur le développement local	Annuelle	Nombre de séminaires organisés à l'intention des exécutifs des CTD	-	12	-	MINEPAT/MINATD/CVU C
				Pourcentage du personnel des CTD ayant participé aux fora	-	80 %	90 %	MINEPAT/MINATD
	2.1.1.2. Appui aux CTD à la formulation d'une stratégie de mobilisation des ressources	Toutes les CTD disposent d'une stratégie de mobilisation de ressources	Annuelle	Pourcentage des CTD disposant d'une stratégie de mobilisation de ressources	-	95 %	100 %	MINEPAT/MINATD
	2.1.1.3. Renforcement des capacités des CTD pour l'articulation des stratégies de mobilisation des ressources	Toutes les CTD sont formées aux techniques d'articulation des stratégies de mobilisation des ressources Les CTD sont outillées en stratégies de mobilisation des ressources	Annuelle	Pourcentage des CTD formées aux techniques d'articulation de stratégie de mobilisation de ressources Pourcentage des CTD dont les ressources mobilisées ont augmentées	-	95 %	100 %	MINEPAT/MINATD
2.1.2. Renforcement de la maîtrise des mécanismes et techniques de coopération décentralisée par les CTD								
	2.1.2.1. Vulgarisation de l'ensemble des textes relatifs à la coopération décentralisée	Au moins 90% des CTD disposent de tous les textes relatifs à la coopération décentralisée Constitution d'une base de données relative à la CD	Annuelle	Pourcentage des CTD disposant de tous les textes relatifs à la coopération décentralisée	-	85 %	100 %	MINEPAT/MINATD/CVU C
				Nombre de conseils disposant d'une BD sur la CD				
	2.1.2.2. Renforcement des capacités des exécutifs des CTD à l'utilisation adéquate des instruments de CD	Le personnel des CTD est formé à l'utilisation adéquate des instruments de CD	Annuelle	Pourcentage du personnel des CTD formé à l'utilisation adéquate des instruments de CD	-	75 %	100 %	MINEPAT/MINATD
	2.1.2.3. Sensibilisation des présidents des exécutifs des CTD sur la nécessité d'une gestion efficace des ressources financières des CTD	Tous les présidents des exécutifs des CTD sont formés aux techniques de gestion efficace des ressources financières des CTD	Annuelle	Pourcentage des présidents des exécutifs des CTD formés aux techniques de gestion efficace des ressources financières des CTD	-	80 %	100 %	MINEPAT/MINFI/MINAT D
2.1.3. Renforcement de la maîtrise de la démarche PPP par les CTD								
	2.1.3.1. Simplification des procédures de mise en œuvre des projets locaux suivant la démarche PPP	Le nombre d'étapes est considérablement réduit	Annuelle	Taux de réalisation des projets locaux par la démarche PPP	-	95 %	100 %	MINEPAT/CARPA

2.2. Renforcement de la mobilisation des ressources d'AD									
		2.2.1. Diversification des opportunités de coopération							
		2.2.1.1. Diversification des partenaires en matière d'APD	La sphère de coopération de l'aide publique au Développement du Cameroun s'élargit	Annuelle	Taux d'accroissement du nombre de partenaires en matière d'APD	-	5%	15%	MINEPAT /MINREX
				Annuelle	Taux d'accroissement du volume de l'APD	-	5%	10%	MINEPAT/MINFI
		2.2.1.2. Actualisation du cadre normatif de l'aide	Le Cameroun dispose d'un cadre normatif harmonisé pour la mobilisation de l'APD	Annuelle	Disponibilité d'un cadre normatif harmonisé pour l'APD	-	-	-	MINEPAT /MINREX
		2.2.1.3. Capitalisation de toutes les formes d'aide (appui budgétaire, approche programme)	Le Cameroun mobilise toutes les autres formes d'aide en dehors de l'assistance technique et de l'aide projet.	Annuelle	Pourcentage de l'aide mobilisée en dehors de l'assistance technique et de l'aide projet	-	10%	20%	MINEPAT, MINFI
		2.2.2. Amélioration de l'absorption des ressources d'APD à travers l'application des principes de la Déclaration de Paris							
		2.2.2.1. Harmonisation des procédures de décaissement de l'aide	Le Gouvernement et les PTF ont arrêté une liste de base des procédures de décaissement pour l'APD	Annuelle	Proportions de PTF qui ont harmonisé leurs procédures de décaissement.	-	50%	100%	MINEPAT, CMP/CAA
		2.2.2.2. Renforcement de l'harmonisation des interventions des différents partenaires	Le Gouvernement s'assure de la prise en compte du principe de l'harmonisation par les PTF dans leurs interventions respectives	Annuelle	Proportion des missions et des études menées conjointement pour les PTF d'un même secteur (et pour ceux d'un même projet)	-	40%	80%	MINEPAT, CMP
		2.2.2.3. Renforcement de l'alignement de l'aide aux priorités nationales	Le Gouvernement s'assure que les interventions des PTF sont alignées aux priorités nationales telles qu'elles sont définies dans le DSCE	Annuelle	Taux d'adéquation aux priorités nationales des projets financés par l'APD	-	95%	100%	MINEPAT /CMP
		2.2.3. Renforcement des capacités de négociation des nationaux							
		2.2.3.1. Renforcement de l'appropriation/ leadership des acteurs nationaux dans la mise en œuvre des projets et programmes	Les fonds de contrepartie des projets et programmes sont mobilisés à temps	Annuelle	Pourcentage des projets et programmes dont les fonds de contrepartie sont mobilisés à temps	0	-	-	MINEPAT (DPPS)
			La mise en œuvre des projets et programmes se déroule selon les échéances prévues	Annuelle	Pourcentage des projets retardés en raison de l'indisponibilité de la contrepartie nationale				
		2.2.3.2. Renforcement des capacités des acteurs aux	Les structures spécialisées de l'Etat bénéficient de	Annuelle	Nombre de formations organisées	0	-	-	MINEPAT (DGCOOP)

			techniques de négociation	formations aux techniques de négociation		Nombre de structures bénéficiant de renforcements de capacités en matière de négociation	-	-	-	MINEPAT (DGCOOP)
						Nombre de responsables formés				MINEPAT (DGCOOP)
			2.2.3.3. Gestion d'une base de données sur l'APD en vue d'éclairer les prises de décision en la matière	La base de données sur l'APD est fonctionnelle et mise à jour régulièrement	Annuelle	Proportion des projets d'APD inscrits dans la base de données	-	70%	100%	MINEPAT
			2.2.3.4. Renforcement de capacités en matière de gestion de l'APD	Un plan de renforcement des capacités est élaboré sur la base des besoins identifiés et mis à jour périodiquement	Tri-annuelle	Plan de renforcement de capacité approuvé				MINEPAT

2.3. Développement des mécanismes de financements innovants									
2.3.1. Promotion des mécanismes de financement carbone									
	2.3.1.1. Mise en place d'un organe de promotion et de gestion des financements carbone	Organe de promotion et de gestion des financements carbone fonctionnel	Bi Annuel	Nombre de projets de financements carbone initiés	-	1	1	MINEPAT/MINFI/MINEP	
2.3.2. Mise en place d'un plan de développement des financements innovants									
	2.3.2.1. Mise en place des mécanismes de développement de nouvelles niches de financements innovants	Des mécanismes de développement de nouvelles niches de financements innovants sont mis en place	Tri-Annuelle	Nombre de nouveaux mécanismes de financements innovants	-			SPM/MINEPAT/MINFI et ministères sectoriels	
	2.3.2.2. Mise en place d'une base de données des projets financés par les ressources innovantes	Une base de données des projets financés par les ressources innovantes disponible et fonctionnelle	Annuelle	Base de données mise à jour	0	1	1	MINEPAT/MINFI et ministères sectoriels	
3. Stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats avec le secteur privé									
3.1. Renforcement de la mobilisation des Investissements Directs Etrangers									
3.1.1. Renforcement de la promotion de la démarche PPP au Cameroun									
	3.1.1.1. Renforcement des capacités institutionnelles et techniques du CARPA	Le CARPA dispose des ressources (humaines, matérielles et financières) suffisantes pour l'atteinte de ses objectifs	Annuelle	Nombre d'experts techniques recrutés				MINEPAT, CARPA	
				Nombre de contrats signés				MINEPAT, CARPA	
				Nombre de projets réalisés				MINEPAT, CARPA	
				Taux d'accroissement du budget				MINEPAT, CARPA	
	3.1.1.2. Simplification des procédures de mise en œuvre des projets suivant la démarche PPP	Le nombre d'étapes pour la mise en œuvre des projets PPP est considérablement réduit	Annuelle	Taux de réalisation des projets financés en PPP	-	15%	30%	MINEPAT, MINFI, CARPA, PM	
	3.1.1.3. Renforcement des capacités des administrations camerounaises à l'utilisation de démarche PPP (points focaux/direction des projets, etc.) (faisabilité de la démarche PPP)	Les administrations camerounaises ont une meilleure appropriation de la démarche PPP	Annuelle	Proportion des structures de l'administration camerounaise formées aux techniques de la démarche PPP.	0	80%	100%	MINEPAT, CARPA	
	3.1.2. Accélération du processus de mise en œuvre des réformes relatives à l'amélioration du climat des affaires								
	3.1.2.1. Réalisation d'un état des lieux/diagnostic de la mise en œuvre des réformes nécessaires à l'amélioration du climat des affaires	Etat des lieux/diagnostic de la mise en œuvre des réformes disponible Feuille de route de la mise en œuvre des réformes disponible	Bi-annuelle	Proportion des réformes non encore mis en œuvre	-	0%	0%	MINEPAT	
	3.1.2.2. Suivi-évaluation de la mise en œuvre de la feuille de route produite pour les réformes	Rapport sur la mise en œuvre des réformes disponible	Annuelle	Taux de mise en œuvre des réformes	-	-	-	MINEPAT	
	3.1.2.3. Vulgarisation de la feuille de route et des rapports de suivi-évaluation de sa mise en œuvre	La feuille de route est vulgarisée auprès de toutes les parties prenantes à la mise en œuvre des réformes	Annuelle	Pourcentage des parties prenantes informées et disposant de la feuille et des rapports de suivi-évaluation.	0%	-	-	MINEPAT	
3.2. Amélioration de l'accès des produits camerounais aux marchés régionaux et internationaux									

		3.2.1. Accroissement de la pénétration des marchés internationaux (sous-régionaux, régionaux, européens, nord - américains et asiatiques)							
		3.2.1.1. Amélioration de la qualité des produits camerounais conformément aux normes internationales (ISO)	Les parts de marchés des produits camerounais augmentent du fait de l'application des normes ISO	Semestrielle	Pourcentage des produits camerounais respectant les normes ISO à l'exportation et les conditions d'accès dans les marchés cibles	-	80 %	100%	ANOR/ MINADER/ MINCOMMERCE/CCIMA
		3.2.1.2. Développement des stratégies spécifiques pour l'utilisation des opportunités commerciales offertes par les partenaires (AGOA, etc.)	Les opportunités commerciales offertes par les partenaires sont exploitées	Continue	Taux d'accroissement du volume des échanges avec les partenaires offrant des opportunités commerciales	-	-	-	MINEPAT/ MINCOMMERCE/CCIMA
		3.2.2. Elimination des obstacles à l'intégration régionale							
		3.2.2.1. Accroissement de la synergie entre CEMAC et la CEEAC	L'effectivité de la mise en œuvre d'une communauté économique est une préoccupation	Annuelle	Nombre de projets intégrateurs implémentés	-	-	-	MINEPAT/ MINREX
		3.2.2.2. Sensibilisation des Etats membres de la Communauté pour une prise en compte effective des politiques d'intégration dans leurs politiques nationales.	La libre circulation, des personnes, des biens et des capitaux est effective entre les Etats membres de la Communauté	Annuelle	Taux d'ouverture Intra – régional	-	30%	50%	MINEPAT/ CCIMA / MINCOMMERCE/ MINFI/ DGSN/ MINREX
					Taux croissance du volume des échanges entre les Etats membres de la Communauté	-			

A.2 Cadre logique de la stratégie

Objectifs	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Source de vérification	Hypothèques/ risques
Objectif global : Améliorer la contribution du partenariat à l'accélération d'une croissance forte, durable et inclusive au Cameroun	Impact : la part cumulée des ressources issues de l'ensemble des formes de partenariats du partenariat au développement par rapport au PIB a considérablement augmenté (est passé du simple au double)	Montant cumulé des apports extérieurs	Balance des paiements	
Objectif stratégique : Améliorer l'efficacité et l'efficience du partenariat au développement	A l'horizon 2020, le taux d'absorption des ressources extérieures est supérieur à 90% et le taux de réalisation des projets et programmes financés par les ressources mobilisées à travers le partenariat au développement est au moins égal à 95%	Taux de décaissement cumulé des ressources issues des partenariats. Taux cumulé de réalisation des projets	étude sur l'absorption de toutes les formes de ressources issues des partenariats.	
STRATEGIE DE GOUVERNANCE EN MATIERE DE GESTION DES PARTENARIATS				
Axe stratégique N°1 : Renforcement du cadre juridique et institutionnel de mise en œuvre des partenariats				
<u>Objectif intermédiaire n°1</u> : Assurer la répartition optimale des rôles et des responsabilités entre les administrations chargées de la gestion de l'APD	Les rôles et responsabilités des administrations chargées de la gestion de l'APD sont clairement définis et une plateforme de dialogue les regroupant pour une plus grande synergie de leurs actions est fonctionnelle.	Taux de participation des administrations chargées de la gestion de l'APD aux activités de la plateforme de dialogue	Rapport d'activité de la plate-forme de dialogue	La non application des dispositifs du texte assurant la répartition optimale de ces rôles et responsabilités par camerounaise demeure un risque important qu'il conviendrait d'atténuer en trouvant soit des mesures incitatives ou des mesures dissuasives à cet effet.
<u>Objectif intermédiaire n°2</u> : Améliorer la coordination et la concertation interministérielle.	Un cadre de concertation et de coordination interministérielle pour le pilotage des actions gouvernementales en matière de partenariat est mis en place.	Taux de participation des ministères concernés aux réunions du cadre de concertation.	Rapport d'activité de la plateforme	La non participation de certaines administrations camerounaises qui ont des difficultés à collaborer ensemble demeure un important facteur de risque.
<u>Objectif intermédiaire n°3</u> : Actualiser le cadre juridique en vigueur en matière de promotion des IDE	Les réformes envisagées en matière d'amélioration du climat des affaires sont mis en œuvre.	Nombre de réformes mis en œuvre	Enquête Business climate survey	L'inexistence d'une matrice d'action datée pour la mise en œuvre des réformes est un élément fort explicatif de la lenteur observée dans la mise en œuvre des réformes.

	Objectif intermédiaire n°4 : Elaborer une politique nationale d'aide au développement	Les grands principes et les processus de mobilisation et gestion de l'aide sont élaborés	Taux de réalisation des actions envisagées dans la politique	Rapport sur la mise en œuvre de la politique	
	Objectif intermédiaire n°5 : Simplifier les procédures de mise en œuvre du partenariat.	Les délais et le nombre d'étapes relatives à la mise en œuvre des partenariats sont optimisés.	Délais de mobilisation des partenariats	Rapport sur la mise en œuvre des partenariats.	L'élimination de certaines étapes superflues peut se heurter à la réticence des acteurs impliqués dans leur mise en œuvre.
	Axe stratégique N°2 : Renforcement des capacités des acteurs				
	Objectif intermédiaire n°1 : Renforcer les transferts des technologies	Les plans de transfert des technologies sont développés dans tous les secteurs d'activité et mis en places.	Taux de réalisation des actions contenues dans le plan de transfert des technologies	Rapport d'activité du MINIMIDT	Les partenaires peuvent ne pas être intéressés par ce type de mesures, il conviendrait dans le cadre de l'élaboration des plans de trouver des mesures incitatives pour les entreprises favorisant le transfert des technologies. Une fois ces mesures adoptées, il sera nécessaire de les vulgariser.
	Objectif intermédiaire n°2 : Développer les capacités humaines (GAR, etc.)	Les plans sectorielles et thématiques de renforcement des capacités humaines sont élaborés et mis en œuvre	Taux de réalisation des plans par secteur	Rapport de mise en œuvre des plans	le principal risque est celui de la désignation de l'administration chargé de la coordination de cette activité étant donné que plusieurs administrations estiment qu'elle relève exclusivement de leur domaine de compétence (MINEFOP, MINFOPRA, etc.)
	Axe stratégique N° 3 : Promotion de l'image de marque du Cameroun				
	Objectif intermédiaire n°1 : Renforcer la construction et la promotion de l'image de marque du Cameroun	Un plan de construction de l'image de marque et de marketing pays est élaboré et mis en œuvre.	Taux de mise en œuvre du plan	Rapport sur la promotion de l'image de marque	Etant donnée que la promotion de l'image de marque concerne plusieurs acteurs à la fois au rang desquelles la diaspora Camerounaise, il est possible que ces derniers soient des acteurs de dégradation de l'image s'ils ne sont pas bien sensibilisés à cet effet.

		Objectif intermédiaire n°2 : Améliorer le cadre institutionnel de promotion de l'image de marque du Cameroun	Les capacités institutionnelles des missions diplomatiques en matière de promotion de l'image de marque sont renforcées et les actions de promotion de l'image de marque au plan interne sont coordonnées et rendues plus visibles.	Nombre de missions diplomatique qui promeut l'image de marque du pays Nombre de concertations organisé par les administrations chargées de cette question sur ce sujet.	Rapport sur la promotion de l'image de marque	Le principal risque reste la dotation en ressources suffisante pour permettre de mener des actions agressives en matière de promotion de l'image de marque.
STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES DANS LE CADRE DES PARTENARIATS PUBLICS						
	Axe Stratégique n°1: Accroissement des possibilités de mobilisation des ressources par le biais de la coopération décentralisée					
		Objectif intermédiaire n°1 : Diversifier les partenaires en matière de coopération décentralisée	Le nombre de partenaires des CTD en matière de coopération décentralisée s'est accru	Taux d'évolution du nombre de partenaire en matière de coopération décentralisé	Rapport sur la mise en œuvre de la Décentralisation au Cameroun	Les actions prévues pour cet objectifs ne concernent que le renforcement des capacités des CTD afin qu'elle puisse être en même de négocier les ressources par le biais de la coopération décentralisé or le niveau intellectuel de la plupart de ces derniers ne les rende pas capable à assimiler de telle formation.

		Objectif intermédiaire n°2 : Renforcer la maîtrise des mécanismes et techniques de coopération décentralisée par les CTD	Les CTD ont une meilleure maîtrise des mécanismes et techniques de coopération décentralisée, ce qui permet de mobiliser davantage de ressources.	Montant des ressources mobilisées par les CTD	Rapport sur la mise en œuvre de la Décentralisation au Cameroun	Les actions contenues dans cet objectif concernent davantage les formations or les CTD peuvent être formé et ne pas pouvoir mettre en œuvre les connaissances acquises car disposant non seulement d'un personnel limité pour les accompagner dans la mise en œuvre de tous ces acquis mais aussi des ressources limitées pour payer les consultants.
		Objectif intermédiaire n°3 : Renforcer la maîtrise de la démarche PPP par les CTD	Les CTD se servent des partenariats publics privés pour la mise en œuvre des projets de développement	Nombre de projet élaboré avec comme option de mise en œuvre l'approche PPP	Rapport sur la mise en œuvre de la Décentralisation au Cameroun	Les projets des CTD ne présentant pas les caractéristiques de ceux définies par la loi, il existe un risque de ne jamais eux de ne jamais pouvoir identifier des projets d'une trop grande complexité technique et financière.
	Axe 5 : Renforcement de la mobilisation des ressources d'Aide Publique au Développement					
		Objectif intermédiaire n°1 : Diversifier les opportunités de coopération	Le nombre des partenaires en matière d'aide s'accroît d'au mois 5% par année et le volume des ressources mobilisées par ce canal est de plus en plus important.	Nombre de partenaire en matière d'APD Volume des financements mobilisés	Rapport sur l'aide publique au développement	La mise en œuvre des réformes entreprises dans le secteur des finances publiques notamment est une condition critique pour la mobilisation de l'appui budgétaire et des partenaires des pays nordiques qui n'utilisent que cette forme d'aide.
		Objectif intermédiaire n°2 : Améliorer l'absorption des ressources d'APD à travers l'application des principes de la Déclaration de Paris	Les modalités d'interventions des PTF sont de plus en plus harmonisées et l'aide est mieux décaissée	Taux de décaissement de l'aide	Rapport sur l'aide publique au développement	Pour certains PTF les décisions concernant leurs procédures sont prises au niveau de leur siège ce pourrait rendre difficile l'application du principe d'harmonisation des modalités d'interventions des PTF et des procédures de décaissement.
		Objectif intermédiaire n°3 : Renforcer les capacités de négociation des nationaux.	Les nationaux disposent d'un leadership plus affirmé dans la mise en œuvre des programmes/projets de coopération et des capacités nécessaires pour la conduite des	Un plan de renforcement des capacités est élaboré et mis en œuvre et la	Taux de mise en œuvre du plan de renforcement des capacités	La question du leadership des nationaux reste un défi qu'il conviendrait véritablement de relever compte tenu de la forte capacité

			négociations.	base de données sur l'APD est fonctionnelle	Pourcentage des projets d'APD inscrites dans la base de données	dissuasive des partenaires du Cameroun en matière d'aide. De plus la mise à jour de la base des données interpelle l'ensemble des acteurs de la chaîne de l'aide au Cameroun or les bailleurs en arguant n'avoir pas encore recruté un employé pour cette tâche ne mettent pas toujours à jour leurs informations
		Axe stratégique n°6 : Développement des mécanismes de financements innovants				
		Objectif intermédiaire n°1 : Mettre en place un plan de développement des mécanismes de financements innovants	Le plan de développement des mécanismes pour capter les financements innovant est mis en place	Nombre de mécanisme initié dans le plan	Plan de développement des mécanismes	Le pays ne dispose pas d'expert en la matière qui est assez nouvelle, ce qui est un frein sérieux au développement des mécanismes efficaces.
		Objectif intermédiaire n°2 : Promouvoir les mécanismes de financement carbone	Le pays s'est approprié le processus REDD+ et les mécanismes de taxation du carbone sont maîtrisés.	Coût d'opportunité de la séquestration du carbone dans nos forêts.	Rapport de l'étude y relative	Le pays est encore en phase d'appropriation de cet outil. IL est souhaitable que l'étude soit menée par les nationaux pour capitaliser les leçons apprises du secteur minier où les entreprises en phase d'exploration ont outrepassées leur mandat pour entamer de manière frauduleuse le processus d'exploitation.
		STRATEGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES DANS LE CADRE DES PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVE				
		Axe stratégique n°7 : Renforcement de la mobilisation des Investissements Directs Etrangers				
		Objectif intermédiaire n°1 : Accélérer le processus de mise en œuvre des réformes relatives à l'amélioration du climat des affaires	Le rythme imprimé à la mise en œuvre des reformes est plus rapide	délai de mise en œuvre des réformes	Rapport de l'enquête sur le climat des affaires au Cameroun	Le fait que certaines actions (signature des différents textes portant codes sectorielles par exemple) relèvent de la haute hiérarchie qui dont on ignore le délai de signature des actes légaux est une contrainte que l'on ne peut contrôler.

		<u>Objectif intermédiaire n°2</u> : Renforcer la promotion de la démarche PPP au Cameroun	Les capacités du CARPA sont renforcées et la démarche PPP est vulgarisée	Taux de participation des administrations camerounaises et des CTD aux activités de vulgarisation	Rapport des activités de vulgarisation	Le risque de non participation de toutes les administrations camerounaises aux activités de vulgarisation ou alors de participation à un niveau hiérarchique a non élevé est une contrainte qu'il faudrait surmonter.
	Axe stratégique n°8 : Amélioration de l'accès des produits camerounais sur les marchés régionaux et internationaux					
		<u>Objectif intermédiaire n°1</u> : Accroître la pénétration des marchés internationaux	Les barrières non tarifaires à l'exportation des produits camerounais sur les marchés internationaux sont surmontées.	Nombre de barrières surmontés	Rapport sur le commerce extérieur	Il est possible que la nécessité du respect des normes internationales soit un frein à la compétitivité de nos produits qui auront bien que les barrières non tarifaires soient surmontées du mal à retrouver des débouchées.
		<u>Objectif intermédiaire n°2</u> : Lever les obstacles à l'intégration régionale	La libre circulation des biens et des personnes est une réalité dans la sous-région	Taux d'ouverture intra régionale	Rapport sur les économies de l'Afrique Centrale	Il y'a un gros risque que les obstacles soient levés au niveau politique et non appliqués au niveau opérationnel compte tenu de la réticence de certains peuples (Gabonais, Equato-Guinéens)

A.3 Tableaux morphologiques

A. Tableaux morphologiques intermédiaires

Variable 1 : Gouvernance en matière de gestion du partenariat

Modalités	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3
Cadre juridique et institutionnel	Le cadre juridique et institutionnel de l'APD et des IDE est incomplet, non harmonisé, mais appliqué comme tel, les acteurs gouvernementaux agissent de manière cloisonnée.	Le cadre juridique et institutionnel de partenariat au développement est actualisé et renforcé, les rôles des différents acteurs sont bien spécifiés dans un cadre de coordination cohérent.	<i>Le cadre juridique de partenariat au développement reste le même mais un cadre de coordination est mis en place.</i>
Les capacités des acteurs	<i>Les négociations des partenariats sont menées avec une dimension facultative de transfert de technologie, les capacités de négociation et d'absorption des ressources mobilisées sont statiques et faibles d'une part, et les appuis en matière d'assistance technique ne sont pas adaptés aux besoins réels en matière de renforcement de capacités du pays.</i>	Les transferts de technologies sont intégrés dans les projets de partenariat au développement, des plans de renforcement de capacités des acteurs dans le cadre du partenariat au développement sont élaborés et implémentés, les plans de mobilisation des ressources répondent à des besoins précis de développement.	Les programmes de mobilisation des ressources obéissent toujours aux règles édictées par les partenaires et progressivement aux besoins de développement du pays.
Image de marque du Cameroun	Le Cameroun est perçu comme un pays corrompu et à risque pour les investissements de toute nature, l'image n'est pas suffisamment construite et la lutte contre la corruption se poursuit sous sa forme initiale.	Le Cameroun est perçu comme un pays stable, paisible et propice aux investissements domestiques et directs étrangers, la lutte contre la corruption est redéfinie et renforcée.	<i>Les aspects positifs de l'image de marque du Cameroun sont capitalisés sous l'impulsion de la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption.</i>
Micro-scénarios	<i>Un cadre de gouvernance en matière de gestion du partenariat à innover et améliorer.</i>	<i>Un environnement juridique et institutionnel propice à la mobilisation des ressources du partenariat au développement.</i>	<i>Un environnement juridique et institutionnel en mutation pour une attraction des ressources du partenariat au développement.</i>
			<i>Un cadre de gouvernance en matière de gestion du partenariat renoué, les capacités des acteurs restent à améliorer.</i>

Variable 2 : Ressources des partenariats publics

Modalités	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3
Ressources issues de la coopération décentralisée	La mobilisation des ressources est focalisée sur les seuls partenaires traditionnels et les techniques de négociation restent les mêmes.	Les partenaires sont diversifiés, les besoins les plus importants des CTD sont comblés (Développement des infrastructures, attraction des activités économiques, développement des activités génératrices de revenu, accroissement du niveau de services et de bien-être de la communauté, etc.).	<i>Tous les partenariats dans le cadre de la coopération décentralisée sont contrôlés par l'Administration de tutelle des CTD.</i>
Les ressources d'Aide au Développement	<i>La mobilisation des ressources de l'APD obéit aux initiatives des partenaires et peu liée aux besoins formulés à l'avance par le Gouvernement Camerounais (mobilisation tout azimuts et incontrôlée).</i>	Les partenaires à l'Aide au développement sont diversifiés et ciblés, et la contribution dominante est celle des pays émergents suivant des besoins bien identifiés au préalable par le Gouvernement camerounais.	Le budget de l'Etat est fortement dépendant de l'APD en termes de financement des investissements.
Financements innovants	<i>Le financement innovant est sollicité de façon sporadique.</i>	Les ressources extrabudgétaires sont largement mobilisées de manière coordonnée suivant les besoins identifiés et financent des projets spécifiques sans alourdir la dette de l'Etat.	Les ressources du financement innovant sont mobilisées à l'initiative des partenaires.
Micro-scénarios	<i>Des ressources des partenariats publics concentrées sur les partenaires traditionnels et peu alignées sur les priorités nationales.</i>	<i>Des ressources des partenariats publics diversifiées, ciblées et répondant aux besoins préalablement identifiés par le Gouvernement camerounais.</i>	<i>Etat récepteur d'ordre en matière de l'opportunité et de l'objet des ressources mobilisées.</i>
			<i>Mobilisation des ressources des partenariats publics suivant une navigation à vue.</i>

Variable 3 : Ressources des partenariats privés

Modalités	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3
Les investissements Directs Etrangers	<i>Les actions de promotion des IDE se poursuivent avec pour principale arme ; la lutte contre la corruption mais le niveau d'IDE demeure bas.</i>	Les IDE atteignent des proportions importantes et croissantes du fait de l'amélioration du climat des affaires et de la maîtrise de la démarche PPP.	Les résultats mitigés de la lutte contre la corruption et pour l'amélioration de la gouvernance évincent les IDE.
Le commerce international	Les recettes d'exportations sont concentrées sur le pétrole et un noyau de produits.	Les recettes d'exportation croissent de manière très significative au fil des années du fait de la présence des produits camerounais sur les marchés internationaux et de la levée des obstacles à l'intégration sous-régionale.	<i>L'application de l'APE et la faible compétitivité des produits camerounais creusent le déficit de la balance commerciale.</i>
Micro-scénarios	<i>Dispositif de mobilisation de ressources des partenariats privés peu dynamique.</i>	<i>Mobilisation abondante, offensive et proactive de ressources des partenariats privés.</i>	<i>Destination peu attractive des ressources des partenariats privés.</i>
			<i>Dispositif de mobilisation des ressources des partenariats privés attentiste.</i>

B. Tableau morphologique global

Variables	Micro-Scénario 1	Micro-Scénario 2	Micro-Scénario 3	Micro-Scénario 4
Gouvernance en matière de gestion du partenariat	Un cadre de gouvernance en matière de gestion du partenariat à innover et améliorer.	Un environnement juridique et institutionnel propice à la mobilisation des ressources du partenariat au développement.	Un environnement juridique et institutionnel en mutation pour une attraction des ressources du partenariat au développement.	Un cadre de gouvernance en matière de gestion du partenariat rénové, les capacités des acteurs restent à améliorer.
Ressources des partenariats publics	Des ressources des partenariats publics concentrées sur les partenaires traditionnels et peu alignées sur les priorités nationales.	Des ressources des partenariats publics diversifiées, ciblées et répondant aux besoins préalablement identifiés par le Gouvernement camerounais.	Etat récepteur d'ordre en matière de l'opportunité et de l'objet des ressources mobilisées.	Mobilisation des ressources des partenariats publics suivant une navigation à vue.
Ressources des partenariats privés	Dispositif de mobilisation de ressources des partenariats privés peu dynamique.	Mobilisation abondante, offensive et proactive de ressources des partenariats privés.	Destination peu attractive des ressources des partenariats privés.	Dispositif de mobilisation des ressources des partenariats privés attentiste.
Scénarios globaux	<i>Un dispositif de mobilisation et de gestion des ressources des partenariats peu dynamique, peu attractif pour les investissements et moins offensif :</i> Etat mobilisateur passif de ressources.	<i>Un dispositif de mobilisation et de gestion des ressources des partenariats plus attractif en termes d'investissement, plus entreprenant et indépendant de l'aide :</i> Etat maître de son destin.	<i>Un dispositif de mobilisation et de gestion des ressources des partenariats relativement innové, mais moins attractif et moins influent :</i> Etat receveur d'ordre.	<i>Un dispositif de mobilisation et de gestion des ressources des partenariats légèrement restructuré mais attentiste et naviguant à vue :</i> Etat mobilisateur de ressources au fil de l'eau.

Tableau 9 : Les grandes familles de scénarios

On distingue généralement deux grandes familles de scénarios¹⁸ : scénarios exploratoires et scénarios d'anticipation. Les scénarios exploratoires décrivent, à partir d'une situation présente et des tendances qui y prévalent, une suite d'événements conduisant d'une façon logique (nécessaire) à un futur possible. En modifiant paramétriquement les hypothèses de travail concernant la constance ou la variation des éléments principaux du système étudié, on peut obtenir, à l'aide de ces scénarios, une série de futurs possibles alternatifs, basée sur des appréciations diverses de l'évolution tendancielle du système. Quant aux scénarios d'anticipation, leur point de départ n'est pas la situation présente mais l'image d'un futur possible et souhaitable, décrite par un ensemble donné d'objectifs à réaliser. Ainsi, alors que les scénarios exploratoires vont du présent au futur, les scénarios d'anticipation suivent le cheminement inverse.

Ces deux grands types de scénarios comportent chacun deux catégories. Ainsi, dans la famille des scénarios exploratoires, on distingue les scénarios tendanciels et les scénarios d'encadrement. Les scénarios tendanciels s'appuient uniquement sur la force d'inertie du système, qui se traduit par la permanence et la prédominance des tendances lourdes. Les scénarios d'encadrement sont des scénarios tendanciels qui visent à délimiter l'espace des futurs possibles en variant paramétriquement et d'une façon extrême les hypothèses de travail sur l'évolution des tendances du présent.

De la même façon, parmi les scénarios d'anticipation, il y a ceux appelés normatifs et ceux qualifiés de scénarios contrastés. Un scénario normatif détermine tout d'abord un ensemble donné d'objectifs à réaliser, dont la synthèse produit une image d'un futur possible et souhaitable ; puis il décrit un cheminement reliant ce futur au présent. Enfin, un scénario contrasté est un type particulier de scénario normatif, qui a pour caractéristique d'esquisser un futur souhaitable se situant à la frontière de l'espace des possibles ; il est à la famille des scénarios d'anticipation ce qu'est le scénario d'encadrement à celle des scénarios exploratoires.

¹⁸ Pierre-André Julien, Pierre Lamonde et Daniel Latouche, « La méthode des scénarios en prospective », L'Actualité économique, vol. 51, n° 2, 1975, p. 253-281.

Glossaire

A

Aide Publique au Développement (APD)

Le Comité d'Aide au Développement (CAD) s'emploie à mesurer les apports de ressources aux pays en développement depuis 1961. Il prête une attention particulière à la part de ces apports qui est fournie par le secteur public et assortie de conditions préférentielles, laquelle porte l'appellation d'« aide publique au développement » (APD). Le CAD a défini l'APD pour la première fois en 1969 et en a donné une définition plus stricte en 1972. Il s'agit du principal indicateur de référence pour la quasi-totalité des objectifs d'aide et des travaux d'évaluation de l'effort d'aide.

Selon la définition du CAD, l'APD est constituée par « tous les apports de ressources qui sont fournis aux pays et territoires sur la liste des bénéficiaires d'APD, ou à des institutions multilatérales, et qui répondent aux critères suivants :

- i. **émaner d'organismes publics**, y compris les États et les collectivités locales, ou d'organismes agissant pour le compte d'organismes publics ; et
- ii. Sachant que chaque opération doit en outre :
 - a) avoir pour but essentiel de favoriser le **développement économique et l'amélioration du niveau de vie des pays en développement** ; et
 - b) être assortie de conditions favorables et comporter un **élément de libéralité** au moins égal à 25 % (sur la base d'un taux d'actualisation de 10%). »

Cette définition apparaît comme étant la plus complète et la mieux adaptée au contexte camerounais dans la mesure où elle intègre un ensemble d'éléments déterminants, notamment : (i) la nature de l'aide accordée (dons ou prêts), (ii) la concessionnalité dont la proportion est fonction du niveau d'endettement du pays considéré, (iii) son origine (publique ou privée) et (iv) son destinataire (administration publique centrale ou déconcentrée), etc. Dans le cadre de l'APD, une relation de partenariat peut se traduire par un don ou un prêt concessionnel.

- **Les Dons** regroupent l'ensemble des fonds (financiers et matériels) octroyés par le donateur au bénéficiaire, sans contrepartie, dans le but pour ce dernier

de faciliter son développement économique et améliorer ses conditions sociales.

- **Les Prêts** sont constitués de l'ensemble des engagements financiers pris ou avalisés par un Etat souverain ou sa banque centrale auprès d'un Etat créancier ou d'une institution financière internationale, remboursable à une échéance fixée, soit d'un commun accord, soit de manière unilatérale par le créancier. Ils peuvent être assortis de conditions avantageuses comportant une part de don qui constitue l'élément de libéralité ou de « concessionnalité ».
- **La « concessionnalité »** correspond, soit à une annulation d'une partie des créances, soit à un rééchelonnement de la dette sur une longue période à un taux d'intérêt inférieur au taux de marché approprié. On parle de « concessionnalité » lorsque le traitement de la dette se traduit par une diminution de sa valeur actuelle nette.

Approche Genre

L'approche Genre cherche à assurer une répartition égale des possibilités, des ressources et des bénéfices entre les différentes couches de population que vise une intervention. L'utilisation de cette approche peut aider les organisateurs de projets à identifier des différences importantes entre les rôles et les responsabilités des femmes et des hommes et à se servir de ces informations pour rendre plus efficaces et durables les politiques, les programmes et les projets.

C'est une approche qui tire les conséquences du fait que les différences sociales basées sur le sexe découlent et s'enracinent dans les dynamiques sociales et sont donc transformables et jamais irréversibles. Partant de ces prémisses, l'approche Genre met à l'ordre du jour : la problématique d'un développement décidé et orienté par les femmes et par les hommes en tant que parties prenantes conscientes et responsables du présent et de l'avenir dans les dynamiques sociales, économiques et politiques. Afin de réussir ceci, on prend en compte les besoins pratiques ainsi que stratégiques des femmes et des hommes.

- Les Besoins pratiques correspondent à des préoccupations à court et moyen termes découlant des rôles de genre. Ces besoins, liés aux activités quotidiennes et

aux conditions matérielles dans lesquelles vivent les femmes et les hommes, ont un caractère immédiat et matériel et peuvent être satisfaits à court terme grâce à des solutions pratiques. Les besoins pratiques sont généralement évidents et bien identifiés par la population concernée et par les planificateurs. Exemples de besoins pratiques : besoins quotidiens en nourriture, énergie, eau, soins de santé primaire, accès à l'éducation primaire, etc.

- Les besoins stratégiques se réfèrent aux questions de pouvoir et de contrôle ainsi qu'à la division du travail fondée sur le genre. Ces intérêts, ayant un caractère à long terme, peuvent inclure des changements dans la division sexuelle traditionnelle du travail, la répartition des responsabilités dans l'éducation des enfants, les droits légaux, la violence, les clivages sexistes au sein des institutions, le contrôle social de la santé de la reproduction. De par leur tendance à s'inscrire dans le long terme, les besoins stratégiques de genre ne sont pas faciles à identifier. Les intérêts stratégiques diffèrent entre femmes, entre hommes et, entre femmes et hommes. Exemples de besoins stratégiques de genre : élimination de toutes les formes de discrimination dans le domaine culturel, financier, social, économique ; égalité dans l'éducation/instruction; distribution juste du travail; allègement des charges et tâches domestiques.

C

Commerce international

Le terme « **commerce international** » désigne l'ensemble des échanges internationaux de biens et de services.

Le **commerce international** annuel est mesuré par la somme des exportations mondiales de biens et de services, qui est naturellement égale à la somme des importations.

Sont inclus dans la notion de commerce international les concessions de licences et les investissements (IDE – Investissements Directs Etrangers).

L'origine du **commerce international** tient au fait qu'aucun pays ne dispose de toutes les ressources

(matières premières) ni de tous les facteurs de production (terre, capital, travail, technologie) sur son propre territoire.

Dès l'origine, il s'agit aussi dans le **commerce international** de profiter des différences de coûts de production entre pays (on parle aujourd'hui de « délocalisations » pour la production ou d'« outsourcing » pour l'approvisionnement fournisseurs), une spécialisation internationale ayant historiquement été développée en fonction des ressources naturelles, des situations géographiques des pays et de leurs populations.

Le **commerce international** pose a priori un problème de financement, puisque les différents pays du monde utilisent des monnaies différentes.

Le système monétaire international, organisé depuis 1973 entre les devises des principaux pays développés sous le régime des taux de changes flottants (et en relation de parité plus ou moins fixe avec ces principales devises pour toutes les autres monnaies du monde), permet de faciliter les échanges internationaux.

Coopération

Au sens de la politique internationale, la coopération est une **politique d'aide économique, financière, culturelle et technique**, mise en œuvre à l'échelle internationale entre les pays industrialisés et les pays en développement. La coopération multilatérale s'appuie sur des organismes internationaux comme l'OCDE, le PNUD, la FAO, l'OMC.

Coopération Décentralisée

On entend par coopération décentralisée, les relations développées par une ou plusieurs collectivités territoriales décentralisées avec une ou plusieurs collectivités territoriales étrangères. Ces relations se matérialisent par la signature d'une convention.

La coopération décentralisée recouvre l'ensemble des actions qui contribuent au développement institutionnel, économique, social et culturel des pays les moins favorisés. A travers les relations d'échanges et de partenariat qu'elle génère, elle apporte son concours au renforcement de la démocratie et du dialogue entre les peuples.

L'action des collectivités locales vers l'étranger ne se limite pas à la coopération décentralisée. Elle

peut concerner des initiatives qui touchent à la promotion économique, touristique ou culturelle de la collectivité, ou à de l'aide d'urgence par exemple.

Au Cameroun, la définition retenue de la Coopération décentralisée est présentée à l'Article 2 du Décret du Premier Ministre, Chef du Gouvernement N° 2011/1116/ du 26 Avril 2011. Cet article définit la Coopération décentralisée comme «une relation de partenariat entre deux ou plusieurs collectivités territoriales ou leurs regroupements, en vue de réaliser des objectifs communs».

Dans cette optique, la coopération décentralisée peut s'opérer entre les collectivités territoriales camerounaises ou leurs regroupements d'une part, ou entre celles-ci et les collectivités territoriales étrangères d'autre part. Elle prend la forme d'une convention librement conclue entre les collectivités territoriales ou leurs regroupements concernés.

D

Décentralisation

La **décentralisation** est une politique de **transfert des attributions de l'Etat vers des** collectivités territoriales **ou des institutions publiques** pour qu'elles disposent d'un pouvoir juridique et d'une autonomie financière. Le transfert de ces attributions, qui restent néanmoins sous la surveillance de l'Etat, permet à ce dernier de décharger ses administrations centrales et de confier les responsabilités au niveau le plus adapté.

"La décentralisation vise à donner aux collectivités locales des compétences propres, distinctes de celles de l'État, à faire élire leurs autorités par la population et à assurer ainsi un meilleur équilibre des pouvoirs sur l'ensemble du territoire. La décentralisation rapproche le processus de décision des citoyens, favorisant l'émergence d'une démocratie de proximité. La déconcentration est une notion bien distincte ; elle vise à améliorer l'efficacité de l'action de l'État en transférant certaines attributions de l'échelon administratif central aux fonctionnaires locaux, c'est à dire aux préfets, aux directeurs départementaux des services de l'Etat ou à leurs subordonnés."

On distingue en général :

- **la décentralisation territoriale** : Elle permet à des représentants élus (Conseil régional, Conseil général ou Conseil municipal) de régler des affaires

administratives. Le préfet est chargé de vérifier la légalité des décisions prises par ces autorités locales.

- **la décentralisation fonctionnelle ou technique** : Elle permet à des établissements publics à vocation spéciale comme les universités et les hôpitaux, de disposer d'une certaine autonomie administrative, avec leurs propres organes de décision (ex : conseil d'administration) et un budget autonome. La collectivité de rattachement assure néanmoins un pouvoir de contrôle.

Développement durable

Selon l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) de France, le développement durable est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». En 1992, le Sommet de la Terre à Rio, tenu sous l'égide des Nations unies, officialise la notion de développement durable et celle des trois piliers (économie/écologie/social) : un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

C'est une conception de croissance qui a pour objectif de répondre aux besoins des générations actuelles et futures sans porter atteintes aux aspects écologiques de notre planète. Dans la pratique, cela signifie que l'homme peut utiliser les éléments naturels qui l'entourent tout en les préservant et en assurant leurs renouvellements.

A titre d'illustration, pour avoir une politique de développement durable, une entreprise de coupe de bois doit penser à replanter les arbres utilisés par d'autres de la même essence. Le rythme de coupe doit prendre en compte la taille de la forêt et le temps de repousse des arbres.

F

Financement innovant

Selon le Groupe pilote sur les financements innovants pour le développement, Il n'existe pas d'instance décidant de ce qui est innovant et de ce qui ne l'est pas. On ne peut pas affirmer que tout ce qui est nouveau est innovant, sinon à vider cette notion de tout sens. C'est aux pays, ONG et organisations internationales engagés dans cette

action de trouver ensemble une définition commune.

Au total, on peut retenir deux définitions des « financements innovants » :

► une définition « en négatif » : les financements innovants seraient une catégorie intermédiaire entre l'APD traditionnelle (financement budgétaire) et les flux de financement privés, qu'ils soient motivés par des considérations économiques (flux d'investissement) ou caritatives (dons privés). Mais cette définition est trop floue pour être utile.

► une définition « en positif » : les financements innovants répondraient à l'un au moins des trois grands objectifs suivants :

1. Générer des financements additionnels par rapport à l'APD traditionnelle : taxes internationales (taxe sur les billets d'avion, sur les maux publics, sur les transports, sur le commerce électronique...). En revanche, il paraît difficile d'inclure les mécanismes d'annulation de dette ou d'aide budgétaire, sauf si ces mécanismes répondent à l'un des deux objectifs suivants.

2. Améliorer les caractéristiques des flux d'APD existants :

Prévisibilité et stabilité des financements pour faire face à des besoins de long terme (exemple de l'accès aux médicaments essentiels) ou à un investissement urgent et massif (exemple de la vaccination). Dans ce cadre, on peut considérer que les engagements financiers de long terme et/ou garantis sont un mécanisme innovant : IFFIm, UNITAID mais potentiellement également la contractualisation des OMD, les engagements financiers pluriannuels (banques de développement, Fonds mondial, Fonds européen pour le développement...). Le problème est de définir la limite entre une « durée traditionnelle » et une « durée innovante ».

Réponse aux défaillances de l'aide publique au développement et la régulation publique (émiettement et fluctuation de l'aide en fonction des contraintes budgétaires et manque de coordination entre les bailleurs) ou du marché mondial de la régulation par le marché (non solvabilité des bénéficiaires, non rentabilité des flux privés). Dans ce cadre, on peut inclure les AMC, mais également

les prêts contracycliques - dont les échéances sont indexées sur les ressources des pays bénéficiaires.

3. Générer des contributions supplémentaires du secteur privé : contributions volontaires (RED, loterie internationale, contributions sur les transactions sur internet, incitations fiscales ou financières en faveur des programmes de développement, facilitation du transfert de l'épargne des migrants...).

G

Gouvernance

Le PNUD définit la gouvernance comme « l'exercice de l'autorité politique, économique et administrative dans le cadre de la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. La gouvernance comprend les mécanismes, les processus, les relations et les institutions complexes au moyen desquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits et assument leurs obligations et auxquels ils s'adressent pour régler leurs différends¹⁹. » La politique du PNUD en la matière reconnaît une dimension économique, politique et administrative à ce concept :

- i) la gouvernance économique recouvre les processus de prise de décisions qui ont une incidence sur les activités économiques du pays et ses relations économiques avec les autres pays. Elle a manifestement des répercussions importantes sur l'équité, la pauvreté et la qualité de la vie ;
- ii) la gouvernance politique est le processus de prise de décisions concernant l'élaboration des politiques ;
- iii) la gouvernance administrative est le système de mise en œuvre des politiques.

Pour la Banque Mondiale, la gouvernance comprend les traditions et les institutions par lesquelles le pouvoir dans un pays est exercé. Cela inclut le processus par lequel les gouvernements sont choisis, contrôlés et remplacés, la capacité du gouvernement à élaborer et à appliquer efficacement des politiques saines et le respect des citoyens et de l'Etat envers les institutions régissant

¹⁹ Définition tirée « La Gouvernance en faveur du développement humain », publié par le PNUD en janvier 1997

les interactions économiques et sociales entre eux²⁰.

Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

Selon l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), la Gestion axée sur les résultats (GAR) est "un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement".

Selon le PNUD, la GAR est "une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La GAR offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit aussi d'une vaste stratégie de gestion visant à apporter d'importants changements dans le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats. Ceci passe par la définition de résultats réalistes, le suivi du progrès dans la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et la communication d'information au sujet de la performance.

Selon la Déclaration de Paris, "axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.

La GAR est donc une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières.

I

Image de marque

Schématiquement, l'image de marque est l'image attachée à une marque, l'image étant entendue comme un ensemble de connaissances, de représentations mentales, de croyances et

d'évocations qu'un individu ou un public donné associe à un nom, une offre, une marque, un pays. C'est un ensemble de perceptions qu'un individu ou un public entretient à l'égard d'un objet. L'image de marque quant à elle, renvoie à l'ensemble de perceptions et croyances d'un public donné à propos de la marque, telles qu'elles apparaissent dans les associations mentales stockées en mémoire. La marque, empruntée du langage des affaires, est définie comme un « nom, un signe, ou toute combinaison de ces éléments, servant à identifier les produits ou les services d'une entreprise donnée, et à les différencier de ceux de la concurrence. Bref, la marque est un signe distinctif qui sert à identifier des objets. Dans ce sens, le nom "Cameroun" étant un élément qui identifie ce pays des autres, il est donc une marque, avec une identité, une histoire, une culture et des valeurs. A cet égard, l'image de marque d'un pays représente sa personnalité, voire, sa carte d'identité. Généralement, lorsqu'on parle de l'image de marque d'un pays, il s'agit de la meilleure image possible que l'on a, ou que l'on souhaite avoir de ce pays. En tant que marque, le Cameroun est assimilé à un produit qui doit faire face à la concurrence sur divers marchés (le marché des investisseurs, le marché de l'aide au développement, le marché des inputs technologiques, le marché des produits et des services etc.).

A cet égard, Simon Anholt, consultant indépendant auprès des gouvernements sur l'image de marque des nations, fait observer que : « tout comme la marque est devenue l'un des puissants instruments de création des richesses dans le domaine du commerce, de la même manière, son utilisation pour le développement et la compétitivité des villes, des régions et des pays aura des impacts profonds dans les années à venir, tant il est vrai que la marque est un facteur d'entrée sur le marché qui est utilisé par les consommateurs, comme premier critère de sélection²¹».

D'autres notions sont associées à l'image, telles que l'image perçue et l'image voulue. L'image perçue recouvre la même définition sus indiquée sur l'image. Elle découle le plus souvent, de l'expérience que l'on a d'un objet, d'un pays.

²⁰ Définition tirée de la Stratégie 2007 «Renforcer l'engagement du Groupe de la Banque mondiale pour améliorer la gouvernance et lutter contre la corruption (GAC) »

²¹ Voir les ouvrages de Simon Anholt : (1)- Places, identity, image, and reputation ; (2)- Brand new justice : How branding places can help the developing world ; (3)-ses articles dans le journal, Place, branding and public diplomacy).

L'image souhaitée quant à elle, est l'image véhiculée par le Gouvernement par exemple, afin d'être perçue d'une certaine manière par les publics cibles. La finalité de l'image voulue est une perception positive de l'objet présenté de la marque promue en direction des pays ou des publics cibles. L'image voulue vise le positionnement de l'objet ou de la marque auprès de ces publics.

Investissements Directs Etrangers (IDE)

Selon l'INSEE, les IDE désignent tous investissements qu'une unité institutionnelle résidente d'une économie effectue dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une unité institutionnelle résidente d'une autre économie et d'exercer, dans le cadre d'une relation à long terme, une influence significative sur sa gestion. Par convention, une relation d'investissement direct est établie dès lors qu'un investisseur acquiert au moins 10 % du capital social de l'entreprise investie. Les investissements directs comprennent non seulement l'opération initiale qui établit la relation entre les deux unités, mais également toutes les opérations en capital ultérieures entre elles et entre les unités institutionnelles apparentées, qu'elles soient ou non constituées en sociétés.

Intégration régionale

L'intégration économique régionale consiste à créer un espace économique unifié entre les pays d'une même zone du monde. L'objectif de l'intégration économique est d'assurer une plus grande prospérité aux pays membres, au travers de plusieurs mécanismes :

- ▀ L'augmentation des échanges, qui permet la spécialisation et la localisation de la production là où elle est effectuée de la manière la plus performante ;
- ▀ L'augmentation de la taille des marchés qui permet la réalisation d'économies d'échelle ;
- ▀ L'intensification de la concurrence (baisse des prix et incitation à l'innovation) ;
- ▀ La création d'un environnement économique favorable aux affaires (la diminution des risques de change et des risques de politiques protectionnistes est favorable à l'investissement).

L'intégration régionale a été envisagée à l'origine comme une expression internationale de l'économie de marché, et représente un transfert

des mécanismes économiques nationaux sur une échelle élargie.

Les premières approches théoriques assimilent l'intégration régionale à la création d'une zone de libre-échange ou d'une union douanière caractérisées par l'élimination, à l'échelle régionale, des barrières commerciales et des mesures discriminatoires.

P

Partenariat Public Privé

Le partenariat public privé (PPP) se caractérise par la mise en place d'un contrat de partenariat qui permet à l'Etat ou à une collectivité publique de demander à une entreprise d'assurer le financement, la construction ou/et la gestion des ouvrages ou des équipements publics et également des services publics.

Le contrat de partenariat a pour objectif d'améliorer les performances des secteurs public et privé permettant de réaliser ou de gérer différents projets dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions.

Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

Les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) sont des organisations internationales qui travaillent ensemble avec les autorités du pays pour soutenir le développement du pays. Ces institutions de la coopération internationale appuient les pouvoirs locaux, régionaux et nationaux dans des domaines comme l'agriculture, l'éducation, la décentralisation ou l'environnement.

S

Société Civile

La dernière décennie a vu la montée en puissance de la société civile, en termes de taille, d'influence et de capacité, notamment sous l'effet du processus de mondialisation, du développement de la gouvernance démocratique, de l'essor des télécommunications et de l'intégration économique. Selon l'Annuaire des organisations internationales, le nombre d'ONG internationales est passé de 6 000 en 1990 à plus de 50 000 en 2006. Les organisations de la société civile (OSC) jouent en outre désormais un rôle de premier plan dans l'aide internationale au développement : d'après les chiffres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), elles ont

fourni en 2006 une aide de l'ordre de 15 milliards de dollars aux pays en développement.

Les OSC sont également devenues des acteurs importants dans la fourniture de services sociaux et plus généralement la mise en œuvre de programmes de développement. L'action des OSC vient compléter celle des pouvoirs publics, surtout dans les régions où ceux-ci sont peu présents – comme c'est le cas notamment dans les situations post-conflit. L'exemple le plus récent et le plus visible de l'intervention des OSC dans la reconstruction post-catastrophes est probablement celui observé en Asie après le tsunami de 2006.

On observe aussi depuis ces deux dernières décennies une influence croissante des OSC dans la définition des politiques publiques internationales. Celle-ci s'est notamment manifestée dans la réussite des campagnes en faveur de l'interdiction des mines antipersonnel, de l'annulation de la dette et de la protection de l'environnement, qui ont mobilisé des milliers de partisans à travers le monde. Le Forum social mondial (FSM), qui est organisé chaque année depuis 2001 sur différents continents et qui réunit des dizaines de milliers de représentants d'OSC pour discuter des enjeux mondiaux de développement, constitue un autre exemple du dynamisme de la société civile à l'échelle internationale. Plus récemment, la société civile a lancé une campagne internationale baptisée Global Call for Action against Poverty (GCAP) (a) – Action mondiale contre la pauvreté – en faveur de l'allègement de la dette et d'une augmentation de l'aide pour les pays pauvres. En 2008, plus de 116 millions de citoyens dans le monde entier ont pris part au mouvement de mobilisation « Debout contre la pauvreté » organisé par le GCAP.

Si, dans de nombreux coins du globe, l'on assiste à l'émergence de la société civile comme acteur sociétal de premier plan, celle-ci présente des facettes variées, tant dans sa nature que dans sa composition. Aussi la société civile revêt-elle différentes définitions, en fonction des approches conceptuelles, des origines historiques et du contexte national.

La Banque mondiale a adopté une définition de la société civile mise au point par un certain nombre de centres de recherche réputés : « le terme société civile désigne le large éventail d'organisations non gouvernementales et à but non lucratif qui animent la vie publique, et défendent les intérêts et les valeurs de leurs membres ou autres,

basés sur des considérations d'ordre éthique, culturel, politique, scientifique, religieux ou philanthropique. Le terme organisations de la société civile (OSC) fait donc référence à un vaste éventail d'organisations : groupements communautaires, organisations non gouvernementales (ONG), syndicats, organisations de populations autochtones, organisations caritatives, organismes confessionnels, associations professionnelles et fondations privées ».

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	1
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	2
LISTE DES TABLEAUX.....	4
LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES	5
PREAMBULE.....	Error! Bookmark not defined.
RESUME EXECUTIF.....	7
INTRODUCTION.....	18
Chapitre 1 : Synthèse de l'état des lieux et du diagnostic	22
1.1. Délimitation et segmentation du domaine de partenariat au développement du Cameroun	22
1.1.1. Définition des concepts	22
1.1.2. Description de la possibilité de mobilisation des ressources extérieures à travers le DSPD	25
1.1.3. Segmentation	26
1.2. Principales forces et faiblesses	27
1.2.1. Aide Publique au Développement	27
1.2.2. Coopération décentralisée.....	29
1.2.3. Commerce international et Intégration Régionale	31
1.2.4. Investissements Directs Etrangers	32
1.3. Principales contraintes	33
1.3.1. Aide Publique au Développement	33
1.3.2. Coopération Décentralisée	34
1.3.3. Commerce International et Intégration Régionale	35
1.3.4. Investissements Directs Etrangers	35
1.4. Opportunités et menaces	36
1.4.1. Les opportunités	36
1.4.2. Les menaces	37
1.5. Composantes complémentaires.....	38

1.5.1. Promotion de l'image de marque du Cameroun	39
1.5.2. Limites du cadre juridique et institutionnel des CTD en matière de mobilisation des ressources...42	
1.5.3. Financements innovants et financements internes.....43	
1.5.4. 1.5.4. Origine géographique, évolution et orientation de l'APD	46
1.6. Matrice SWOT.....	51
1.7. Figure 1 : Arbre à problèmes fédéré	53
Chapitre 2 : Facteurs de détermination des choix stratégiques.....	54
2.1. Figure 2 : Arbre à objectifs fédéré	55
2.2. Eléments d'orientation à moyen et long termes du partenariat au développement.....	56
2.2.1 Orientations du partenariat au développement en rapport avec la Vision, le DSCE, les politiques et stratégies nationales	56
2.2.2 Orientations spécifiques du partenariat au développement	57
2.3 Engagements pris à l'échelle internationale	59
2.4 Enjeux et défis du partenariat au développement	61
2.5 Enoncé de Vision pour le DSPD.....	71
2.6 Principes directeurs de la politique du partenariat au développement	71
Chapitre 3 : Formulation des choix stratégiques.....	74
3.1. Objectif global et objectif stratégique du DSPD.....	74
3.1.1 Stratégie d'amélioration de la gouvernance en matière de gestion des partenariats au Cameroun75	
3.1.2 Stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats publics	76
3.1.3 Stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats avec le secteur privé	76
3.2. Formulation et choix des options stratégiques	76
3.2.1. Concepts et méthodologie	77
3.2.2. Présentation des scénarios	78
3.2.3. Choix de l'option stratégique	85
Chapitre 4 : Actions et mesures envisagées.....	86
4.1. Stratégie d'amélioration de la gouvernance en matière de gestion des partenariats.....	86
4.1.1. Axe stratégique n°1 : Renforcement du cadre juridique et institutionnel de mise en œuvre des partenariats	86

4.1.2. Axe n°2 : Renforcement des capacités des acteurs.....	91
4.1.3. Axe stratégique n° 3 : Promotion de l'image de marque du Cameroun	93
4.2. Stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats publics	95
4.2.1. Axe stratégique n°4 : Renforcement de la mobilisation des ressources d'Aide Publique au Développement.....	95
4.2.2. Axe stratégique n°5 : Accroissement des possibilités de mobilisation des ressources par le biais de la coopération décentralisée	98
4.2.3. Axe stratégique n°6 : Mise en place de mécanismes de financements innovants	100
4.3. Stratégie de mobilisation des ressources dans le cadre des partenariats avec le secteur privé... 104	
4.3.1. Axe stratégique n°7 : Renforcement de la mobilisation des Investissements Directs Etrangers.. 104	
4.3.2. Axe stratégique n°8 : Amélioration de l'accès des produits camerounais sur les marchés régionaux et internationaux	106
Chapitre 5 : Dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la Stratégie.....	111
5.1. Cadre de mise en œuvre du DSPD	Error! Bookmark not defined.
5.1.1. Orientations stratégiques pour la mise en œuvre du DSPD	Error! Bookmark not defined.
5.1.2. Coordination technique des opérations	Error! Bookmark not defined.
5.1.3. Mise en œuvre des actions	Error! Bookmark not defined.
5.1.4. Rôles et Responsabilités des acteurs.....	Error! Bookmark not defined.
5.2. Suivi-évaluation de la Stratégie	Error! Bookmark not defined.
5.2.1. Système de suivi-évaluation.....	Error! Bookmark not defined.
BIBLIOGRAPHIE.....	118
A.1 Matrice d'actions prioritaires	120
A.2 Cadre logique de la stratégie	128
A.3 Tableaux morphologiques.....	134
Glossaire.....	139