

---

# CAMEROUN

---

## INTRODUCTION

LE CAMEROUN affiche un revenu national brut (RNB) par habitant de 1 190 USD en 2009, qui progresse de 6% par an en moyenne depuis 2005 (WDI, 2011). Le Cameroun possède une population de 19,5 millions d'habitants, dont 9,5% (soit près de 2 millions de personnes) vivent actuellement sous le seuil de pauvreté établi à 1,25 USD par jour (WDI, 2011).

L'aide publique nette au développement (APD) s'est élevée à 649,4 millions USD en 2009 (OCDE, 2011a). Depuis 2005, l'APD nette atteint en moyenne 5% du RNB (WDI, 2011). Les cinq plus grands donateurs contribuent à plus de 80% de l'APD du Cameroun. Après une forte croissance entre 2005 et 2006, l'aide a connu une forte chute en 2008 avant de croître à nouveau légèrement en 2009 (OCDE, 2011a). ■

## RÉSUMÉ DES PROGRÈS RÉALISÉS

LES PROGRÈS VIS-À-VIS DES INDICATEURS de la Déclaration de Paris dépendent des efforts réalisés tant de la part des donateurs que des pays partenaires. Les objectifs pour le Cameroun ont été atteints pour trois indicateurs sur les dix pour lesquels un objectif a été fixé (renforcement des capacités pour un soutien coordonné, déliement de l'aide et cadres axés sur les résultats). Le Cameroun a également fait des progrès en matière de réduction des structures de mise en œuvre parallèles et de renforcement de son système de passation des marchés. Des reculs sont observés pour les autres indicateurs. Pour l'essentiel, les faibles performances sont dues au retard de mise en œuvre de la Stratégie nationale pour la croissance et l'emploi. Les faiblesses au niveau de la fiabilité des systèmes de gestion des finances publiques et le souci de transparence doivent également être sérieusement pris en compte pour faire de réels progrès.

## À PROPOS DE L'ENQUÊTE

Ce chapitre présente les progrès réalisés sur les indicateurs quantitatifs fournis par l'Enquête de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris ; il se fonde sur des données fournies par le gouvernement et les donateurs au Cameroun, l'OCDE et la Banque mondiale. Il s'inspire en outre de données qualitatives soumises à l'OCDE par le gouvernement national, qui incorporent les observations des donateurs et d'autres acteurs. Ceux-ci soulignent qu'il est possible que, par endroits, les définitions et les concepts aient été interprétés différemment par les personnes interrogées en 2011 par rapport aux années précédentes. Il convient dès lors d'exercer une certaine prudence en procédant à l'analyse des tendances mises en évidence par les indicateurs.

Les réponses à l'Enquête 2011 concernent 14 donateurs et 84% de l'APD programmable du Cameroun. Le Cameroun a participé aux enquêtes précédentes de 2005 et 2007. La gestion de l'enquête au Cameroun a été assurée par le Secrétaire général du ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, coordinateur national

du processus, assisté par le groupe de travail chargé du suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris au Cameroun. Le rapport pays indique que les principaux acteurs ont participé à l'atelier de validation (gouvernement, donateurs, organisations de la société civile et parlementaires) le 22 Mars 2011. Par ailleurs le Cameroun a testé le module genre. ■

**TABLEAU 1 :**  
Niveaux de référence  
et objectifs-cibles  
pour 2010

INDICATEURS		2005 RÉFÉRENCE	2007	RÉSULTAT 2010	CIBLE 2010
1	Les partenaires ont des stratégies de développement opérationnelles	C	C	C	'B' ou 'A'
2a	Des systèmes nationaux fiables de gestion des finances publiques	3.5	3.5	3.0	4.0
2b	Des systèmes nationaux fiables de passation des marchés	Non disponible	B	Non disponible	Pas de cible
3	Les apports d'aide sont alignés sur les priorités nationales	--	86%	84%	85%
4	Renforcement des capacités par un soutien coordonné	--	30%	65%	50%
5a	Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques	--	53%	11%	Pas de cible
5b	Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés	--	63%	23%	Pas de cible
6	Éviter les structures de mise en œuvre parallèles	--	38	20	Pas de cible
7	L'aide est davantage prévisible	--	51%	36%	Pas de cible
8	L'aide est non liée	92%	98%	95%	Plus de 92%
9	Utilisation de procédures ou dispositifs communs	--	40%	28%	66%
10a	Missions sur le terrain conjointes	--	26%	12%	40%
10b	Travaux analytiques par pays coordonnés	--	49%	40%	66%
11	Cadres axés sur les résultats	D	D	B	'B' ou 'A'
12	Responsabilité mutuelle	Non disponible	N	N	0

**TABLEAU 2 :**  
Tirer les enseignements  
des réussites et des défis

	RÉUSSITE OU OBSTACLE	ENSEIGNEMENT TIRÉ OU ACTION PRIORITAIRE
Appropriation	<p><b>Réussite :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie pour la croissance et l'emploi élaborée pour la période 2010-20</li> </ul> <p><b>Obstacles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Articulation entre la stratégie nationale de développement et le budget de l'État</li> <li>Faible lisibilité du rôle des différentes parties prenantes</li> </ul>	<p><b>Actions prioritaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer toutes les stratégies sectorielles, sous sectorielles et thématiques</li> <li>Opérationnaliser dans tous les ministères la chaîne de planification, programmation, budgétisation et renforcer les capacités de ce dispositif</li> <li>Institutionnaliser une approche participative dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des stratégies</li> </ul>
Alignement	<p><b>Réussite :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la corruption avec une implication de la société civile</li> </ul> <p><b>Obstacles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dysfonctionnements dans l'application du code des marchés publics et insuffisance de transparence et de concurrence dans le système de passation des marchés</li> </ul>	<p><b>Actions prioritaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réviser le code des marchés publics;</li> <li>Accélérer la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption</li> </ul>

	RÉUSSITE OU OBSTACLE	ENSEIGNEMENT TIRÉ OU ACTION PRIORITAIRE
Harmonisation	<b>Obstacles :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de procédures harmonisées de gestion des projets</li> <li>Faible appropriation des activités des donateurs par les acteurs nationaux</li> </ul>	<b>Actions prioritaires :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles de l'administration publique</li> <li>Harmoniser les procédures de gestion des projets</li> <li>Favoriser les approches participatives impliquant davantage les acteurs</li> </ul>
Gestion axée sur les résultats	<b>Obstacles :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence d'une culture de gestion de projet</li> </ul>	<b>Action prioritaire :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir et mettre en œuvre un programme de formation des agents de l'état à la gestion axée sur les résultats.</li> </ul>
Responsabilité mutuelle	<b>Réussite :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre de concertation non formalisé entre le gouvernement, la société civile, le parlement et le comité multi-bailleurs</li> </ul> <b>Obstacle :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de cadre formel d'évaluation mutuelle</li> </ul>	<b>Action prioritaire :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formaliser le cadre de concertation entre le gouvernement, la société civile, le parlement et le comité multi-bailleurs.</li> </ul>

## APPROPRIATION

L'AIDE S'AVÈRE LA PLUS EFFICACE lorsqu'elle vient appuyer une approche du développement que le pays lui-même s'est appropriée ; elle est moins efficace lorsque les politiques et approches concernant l'aide sont dictées par les donateurs. Dans le contexte de la Déclaration de Paris, l'appropriation concerne la capacité d'un pays à mener de front deux activités interdépendantes : d'une part, prendre en charge efficacement la direction de ses politiques et de ses stratégies de développement, d'autre part coordonner les efforts des divers acteurs du développement intervenant dans le pays.

L'indicateur 1 évalue l'utilité opérationnelle de la stratégie de développement du pays concerné. Il examine en particulier l'existence d'une politique de développement officielle à l'échelle nationale (c'est-à-dire un cadre stratégique unifié), dans quelle mesure des priorités ont été établies, et si ces politiques sont reliées au budget annuel et comptabilisées dans celui-ci. Toutes ces caractéristiques sont importantes en ce qu'elles permettent au pays d'exploiter les ressources domestiques en faveur du développement, et fournissent une base permettant l'alignement de l'aide aux priorités du développement. La Banque mondiale a converti les données fournies par chaque pays en un score, ceci à l'aide de la méthodologie déjà utilisée pour les enquêtes de 2006 et 2008. Ce score s'échelonne sur cinq points, allant de A (le score le plus élevé) à E (le plus faible). L'objectif-cible de la Déclaration de Paris était que 75% des pays partenaires obtiennent un score de A ou B d'ici à 2010.

Dans l'Enquête 2011, le Cameroun a obtenu le score C, comme en 2005 et 2007. Le pays dispose d'une Stratégie pour la croissance et l'emploi élaborée pour la période 2010-20. La nouvelle stratégie s'intègre dans un cadre unifié comprenant une vision à long terme en amont, la Vision 2035, et des stratégies sectorielles et thématiques en aval. La stratégie inclut des cibles prioritaires et une estimation des coûts mais son articulation avec le budget de l'État reste limitée. Il existe bien un cadre budgétaire à moyen terme et quelques cadres de dépenses à moyen terme au niveau de certains départements ministériels, mais ces outils sont peu utilisés dans le processus de préparation du budget.

L'approche participative est affichée comme une priorité, mais il existe peu d'éléments pour en mesurer la portée véritable dans les documents existants. Les intentions restent vagues et ne donnent pas d'information sur le rôle des forums de consultation et la responsabilité de différentes parties prenantes dans l'élaboration des stratégies, leur mise en œuvre et leur évaluation. Le rôle notamment de la société civile n'est pas visible.

**INDICATEUR 1**  
Les pays ont-ils des stratégies de développement opérationnelles ?

## ÉGALITÉ HOMME-FEMME

Dans le cadre de l'Enquête 2011, les pays ont eu la possibilité d'incorporer un module d'évaluation optionnel portant sur « l'appropriation inclusive ». Le programme d'action d'Accra a rendu plus explicite l'engagement de la Déclaration de Paris en faveur d'un dialogue national plus large et inclusif sur les politiques à mettre en œuvre. Les pays partenaires se sont engagés à collaborer plus étroitement avec les parlements, les pouvoirs publics locaux et les organisations de la société civile, et les donateurs se sont engagés à soutenir ces efforts.

La stratégie nationale de développement n'aborde pas de façon spécifique et séparée la question d'égalité homme-femme mais la problématique du genre et des personnes vulnérables est intégrée dans tous les piliers de la stratégie. L'égalité des sexes est prise en compte tout particulièrement dans la stratégie nationale de développement à l'objectif faisant référence à la réalisation complète des Objectifs du millénaire pour le développement. Elle est également évoquée dans le cadre de l'axe stratégique « développement humain » en ce qui concerne la croissance. Par ailleurs, le gouvernement a élaboré une Politique nationale genre qui découle de la Stratégie pour la croissance et l'emploi, actuellement validée au plan technique et en attente d'adoption au niveau politique par le Chef du gouvernement. L'approche genre est également prise en compte dans l'élaboration des stratégies sectorielles.

La Vision 2035, qui constitue le projet de développement à long terme, prévoit entre autres l'égalité d'accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi que l'égalité des chances au plan professionnel. Elle prévoit également le renforcement du rôle social de la femme et son autonomie financière.

La plupart des donateurs, particulièrement les multilatéraux, possèdent au sein de leur représentation locale, des points focaux ou chargés de programme genre responsables de la prise en compte des aspects liés à l'égalité homme-femme dans la mise en œuvre de toutes les activités de leurs programmes respectifs. ■

## ALIGNEMENT

UNE AIDE FRAGMENTÉE et dont les modalités sont dictées par les donateurs est moins efficace. Pour que l'aide soit efficace, elle doit s'appuyer sur les stratégies nationales de développement, utiliser et aider au renforcement de la capacité des systèmes nationaux, notamment pour la passation des marchés et la gestion des finances publiques. La Déclaration de Paris envisage que les donateurs organisent l'aide qu'ils octroient en fonction des priorités et objectifs des pays partenaires. Les indicateurs 2 à 8 de la Déclaration de Paris évaluent divers aspects de cet alignement.

Deux indicateurs (renforcement des capacités par un soutien coordonné et déliement de l'aide) ont obtenu des scores satisfaisants et des progrès ont été réalisés dans la diminution des structures de mise en œuvre parallèles. La nécessité de fonder le développement sur des politiques pertinentes et une gestion transparente sont des exigences des partenaires techniques et financiers. Un certain nombre d'indicateurs continuent de retenir l'attention vu les reculs constatés : qualité des systèmes nationaux de gestion des finances publiques, avec pour résultat une diminution de leur utilisation par les donateurs.

### INDICATEUR 2

Construire des systèmes nationaux fiables

L'indicateur 2 concerne deux aspects des systèmes nationaux : la gestion des finances publiques et la passation des marchés. Ces systèmes adhèrent-ils aux bonnes pratiques en vigueur ou un programme de réformes a-t-il été mis en place dans ce but ? Si les pays possèdent des systèmes fiables, les donateurs sont encouragés à en faire usage pour la fourniture et la gestion de l'aide. Dès lors, l'aide peut être alignée de plus près sur les stratégies nationales de développement.

### INDICATEUR 2a

Quelle est la fiabilité des systèmes nationaux de gestion des finances publiques ?

L'indicateur 2a de la Déclaration de Paris évalue si les systèmes de gestion des finances publiques adhèrent globalement aux bonnes pratiques généralement acceptées ou si des programmes de réformes crédibles ont été mis en place dans ce sens. L'évaluation s'appuie sur le score EPIN (Évaluation de la politique et des institutions nationales) de la Banque mondiale mesurant la qualité des systèmes de gestion des finances publiques et utilise une échelle allant de 1 (très faible) à 6 (très élevée).

Pour obtenir un score élevé, un pays doit remplir les trois critères suivants : il doit disposer d'un budget détaillé et crédible reflétant ses priorités en matière de politiques ; il doit posséder des systèmes de gestion financière efficaces permettant de garantir la mise en œuvre de ce budget de façon contrôlée et prévisible ; il doit posséder des systèmes de notification comptable et fiscale précis et rapides, incluant la publication en temps utile de comptes publics audités accompagnés de dispositifs de suivi efficaces. L'objectif global pour 2010 était que la moitié des pays partenaires aient progressé d'au moins un cran (soit 0.5 point) entre 2005 et 2010.

Le pays a régressé par rapport aux dernières évaluations passant de 3.5 en 2005 et 2007 à 3 en 2010 contre un objectif-cible de 4. Ce score reflète des faiblesses dans le système de gestion des finances publiques, un problème reconnu par l'État qui a adopté et engagé la mise en œuvre d'un plan de modernisation des finances publiques. Cependant, l'absence de référence et de suivi des réformes pour renforcer la discipline budgétaire et recentrer les ressources publiques vers des priorités de croissance et de réduction de la pauvreté font partie des défis principaux. Des réformes en profondeur et une volonté politique manifeste sont un préalable à des améliorations dans ce domaine.

L'indicateur 2b a été mesuré pour la première fois en 2008 par 17 pays à travers un processus d'auto-évaluation utilisant une méthodologie mise au point par l'équipe de travail du CAD-OCDE sur la passation des marchés. Cette méthodologie comprend des indicateurs de base utilisés pour comparer les systèmes d'un pays aux bonnes pratiques acceptées à l'échelle internationale, ainsi qu'un nouvel ensemble d'indicateurs. Ceux-ci évaluent la performance globale du système, le respect de la législation et des normes nationales et déterminent si un programme de réformes a été mis en place. Les résultats sont inscrits sur une échelle de performance à quatre points allant de A (la performance la plus élevée) à D (la plus faible). L'objectif-cible pour 2010 était qu'un tiers des pays partenaires progresse d'au moins un cran sur l'échelle (soit de D à C, de C à B, ou de B à A), même si l'évaluation ne concerne pas tous les pays.

L'évaluation conjointe (Gouvernement-OCDE-Banque Mondiale) en 2008 du code des marchés publics du Cameroun l'a jugé très satisfaisant par rapport aux exigences internationales en la matière. Par contre, des dysfonctionnements sont notés au moment de son application : longueur et lourdeur de la procédure de passation des marchés ; accent mis sur le contrôle *a priori* qui allonge les délais d'aboutissement des appels d'offres ; insuffisance de transparence et de concurrence dans le système de passation des marchés ; existence des pratiques de corruption ; recours réguliers au gré à gré. Pour faire face à ces obstacles, le gouvernement a entrepris depuis 2008 la révision de son code des marchés publics et met en œuvre une stratégie nationale de lutte contre la corruption élaborée en 2010 avec comme objectif de réduire de 50 % l'intensité de la corruption sur les marchés publics à l'horizon 2015.

D'après des études récentes, le système national des marchés se caractérise par : la qualité approximative des prestations réalisées ; la faible application des sanctions et le contrôle insuffisant lors de la passation des marchés ; les lenteurs dans la mise en œuvre des réformes engagées depuis 2005 pour améliorer le cadre juridique. Une analyse conjointe du gouvernement et de la Banque mondiale a recommandé huit mesures visant à l'amélioration du cadre juridique.

L'utilisation et la tenue de comptes détaillés et transparents sur l'aide encouragent les donateurs à aligner leurs apports d'aide sur les priorités de développement nationales. Lorsque l'aide destinée au secteur public est inscrite dans son intégralité et de façon précise au budget de l'État, on peut conclure que les programmes d'aide correspondent bien aux politiques et processus nationaux. Ceci permet également aux autorités des pays partenaires de présenter des comptes rendus budgétaires précis et complets à leurs parlements et citoyens.

Comme valeur de substitution permettant d'évaluer l'alignement, l'indicateur 3 mesure le pourcentage des apports d'aide destinée par les donateurs au secteur public qui est comptabilisé dans le budget annuel des pays partenaires pour l'exercice fiscal concerné. L'indicateur réunit deux composantes : la mesure dans laquelle les

#### INDICATEUR 2b

Quelle est la fiabilité des systèmes nationaux de passation des marchés ?

#### INDICATEUR 3

Les apports d'aide sont alignés sur les priorités nationales

donneurs notifient de façon complète aux pays partenaires leurs apports d'aide ; et la mesure dans laquelle les pays partenaires enregistrent de façon précise l'aide versée. Les estimations budgétaires peuvent dépasser ou être en deçà des versements effectifs des donateurs, mais elles sont mesurées de la même manière pour les besoins de la mesure de l'indicateur 3, indépendamment des causes.

L'objectif-cible pour 2010 était de diminuer de moitié la part des apports d'aide non comptabilisés dans les budgets nationaux, avec au moins 85 % des apports d'aide comptabilisés dans le budget.

**TABEAU 3 :**  
Les estimations budgétaires des gouvernements sont-elles complètes et réalistes ?

	Aide comptabilisée dans le budget pour 2010	Aide versée au secteur public durant 2010 notifiée par les donateurs	2005		2007		2010 *		Aide publique versée par l'intermédiaire d'autres donateurs (en millions USD)
	(en millions USD)	(en millions USD)	(référence)	(référence)	(référence)	(référence)	(%)	(en millions USD)	
	a	b					c = a / b	c = b / a	
Allemagne	--	23	--			98%			--
BAfD	--	92	--			22%			--
Banque mondiale	--	87	--			82%			--
Belgique	--	--	--			60%	--		--
Canada	--	--	--			10%	--		--
Corée	--	2	--			--			--
Etats-Unis	--	0	--			--			--
FIDA	--	4	--			0%			--
FMI	--	0	--			0%			--
Fonds mondial	--	0	--			0%			--
France	--	6	--			86%			--
GAVI Alliance	--	7	--			--			--
Institutions de l'UE	--	74	--			78%			--
Italie	--	1	--			--			--
Japon	--	29	--			0%			--
Nations Unies	--	34	--			23%			--
Royaume-Uni	--	--	--			0%	--		--
Ratio moyen / donateurs			--			35%	--		
<b>Total</b>	<b>302</b>	<b>360</b>	<b>--</b>			<b>86%</b>	<b>84%</b>		<b>8</b>

\* Le ratio de référence est  $c = a/b$ , sauf lorsque les versements comptabilisés par les autorités budgétaires sont supérieurs aux versements programmés ( $c = b/a$ ).

En 2010, 84 % de l'aide a été comptabilisée dans le budget de l'État. Ceci traduit une reconnaissance par certains donateurs des efforts du pays et une internalisation des objectifs de la stratégie nationale de développement. Cependant, une partie non négligeable de l'aide échappe au circuit du Trésor public et l'information sur les engagements individuels des donateurs n'est presque jamais transmise au gouvernement, ce qui rend difficile une budgétisation précise des ressources extérieures. Un montant de 8 millions USD est versé par l'intermédiaire d'autres partenaires (Commission Européenne, Japon et Nations Unies). Ceci peut rendre encore plus difficile la notification par les donateurs de leurs montants d'aide et leur enregistrement par le gouvernement dans les comptes publics.

**INDICATEUR 7**  
Fournir une aide plus prévisible

Pour de nombreux pays, l'aide au développement constitue une source vitale de revenus et de ressources. La possibilité de prévoir les versements effectués au titre de l'aide, tant sur le plan des montants que des échéances, est importante pour permettre aux pays de gérer leurs finances publiques et entreprendre une planification réaliste du développement. La Déclaration de Paris appelle les donateurs à fournir une liste indicative fiable d'engagements au titre de l'aide s'inscrivant dans un cadre pluriannuel, et à verser l'aide en temps voulu et en respectant les échéances convenues.

L'indicateur 7 examine la prévisibilité annuelle de l'aide au secteur public en mesurant la part des versements d'aide prévus (selon les informations fournies par les donateurs) qui figure dans leur système de comptabilité comme ayant effectivement été versée. L'indicateur 7 évalue la prévisibilité selon deux angles d'approche. Le premier angle est la capacité conjointe des donateurs et des gouvernements à respecter les échéances convenues pour les versements d'aide. Le deuxième angle concerne la capacité des gouvernements à enregistrer tels qu'ils en ont reçus dans leur système comptable, les versements effectués par les donateurs au secteur public. L'indicateur 7 est conçu pour encourager les progrès sur les deux plans, et il a pour but de diminuer de moitié, d'ici 2010, la part de l'aide non versée (et n'apparaissant pas dans le système comptable du gouvernement) dans l'exercice concerné. Le but ultime est d'améliorer non seulement la prévisibilité des versements en tant que tels, mais aussi la précision avec laquelle ces versements sont enregistrés dans les systèmes gouvernementaux – aspect primordial de l'appropriation, de la responsabilisation et de la transparence.

	Versements enregistrés par l'administration en 2010	Versements programmés par les donateurs en 2010	2005		2007		2010 *		Référence: Aide versée au secteur public durant 2010 notifiée par les donateurs	Référence: % d'aide programmée par les donateurs pour 2010 et notifiée par les donateurs comme versée en 2010 **	
	(en millions USD)	(en millions USD)	(référence)	(référence)	(référence)	(référence)	c = a / b	c = b / a	(en millions USD)	e = d / b	e = b / d
	a	b							d		
Allemagne	3	20	--		57%		15%		23		86%
BAfD	75	168	--		14%		45%		92	55%	
Banque mondiale	88	131	--		78%		67%		87	66%	
Belgique	--	--	--			0%	--		--	--	
Canada	--	--	--		--		--		--	--	
Corée	0	1	--		--		0%		2		63%
Etats-Unis	0	0	--		--		--		0	--	
FIDA	1	5	--		14%		28%		4	74%	
FMI	0	0	--		--		--		0		0%
Fonds mondial	0	6	--		84%		0%		0	0%	
France	2	2	--		87%		74%		6		35%
GAVI Alliance	0	9	--		--		0%		7	79%	
Institutions de l'UE	--	90	--		--		--		74	83%	
Italie	0	1	--		--		0%		1	100%	
Japon	13	29	--		25%		44%		29	100%	
Nations Unies	0	38	--		--		0%		34	88%	
Royaume-Uni	--	--	--		--		--		--	--	
Ratio moyen / donateurs			--		45%		25%				64%
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>502</b>	<b>--</b>		<b>51%</b>		<b>36%</b>		<b>360</b>		<b>72%</b>

\* Le ratio de référence est  $c = a/b$ , sauf lorsque les versements comptabilisés par les autorités budgétaires sont supérieurs aux versements programmés ( $c = b/a$ ).

\*\* Le ratio de référence est  $e = d/b$ , sauf lorsque les versements notifiés par les donateurs sont supérieurs aux versements programmés ( $e = b/d$ ).

En 2010, le gouvernement du Cameroun a comptabilisé dans les systèmes comptables nationaux 36 % des versements d'aide effectués par les donateurs au secteur public. De grandes variations de performances sont observées entre les donateurs qui s'échelonnent entre 0 % et 78 %. En plus des difficultés évoquées à l'indicateur 3 relatif à l'alignement de l'aide sur les priorités nationales, un tel écart peut être expliqué par i) la multiplicité et la complexité des procédures des partenaires techniques et financiers impliquant un faible potentiel de la partie nationale à s'y conformer et ii) la faible capacité d'absorption des ressources affectées au développement.

Dans l'optique d'améliorer la prévisibilité de l'aide, le gouvernement du Cameroun a entrepris un vaste chantier pour améliorer la prévisibilité des apports d'aide. Il est envisagé : l'organisation des conférences sur les financements extérieurs initiées depuis l'exercice budgétaire 2009 qui devraient permettre aux donateurs

TABLEAU 4 :

Les versements sont-ils effectués en temps utile et sont-ils enregistrés par le gouvernement ?

**INDICATEUR 4**

Renforcer les capacités par un soutien coordonné

d'actualiser et transmettre au gouvernement les plans pluriannuels de décaissement ; l'inscription des fonds de contrepartie dans une ligne budgétaire unique et mouvementée par le ministère en charge du suivi du dialogue avec les partenaires ; la mise en place d'une base de données sur les flux des ressources extérieures.

Des capacités restreintes constituent un frein sérieux aux progrès, à la fois en ce qui concerne la gestion de l'aide (la capacité des pays partenaires à capter, coordonner et utiliser plus efficacement les apports d'aide), et plus généralement en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre des politiques et la prestation de services.

En vertu de la Déclaration de Paris, les donateurs se sont engagés à apporter une coopération technique qui soit coordonnée avec les stratégies et programmes des pays partenaires. Cette approche vise à renforcer les capacités tout en répondant aux besoins des pays partenaires. C'est le pays partenaire qui prend les rênes du renforcement efficace des capacités.

L'indicateur 4 s'attache à évaluer dans quelle mesure la coopération technique des donateurs (qui contribue considérablement au renforcement des capacités) est dirigée par le pays et bien coordonnée. Il présente la mesure dans laquelle la coopération technique est en ligne avec les objectifs fixés par les autorités, les autorités ont le contrôle de cette assistance et des mécanismes sont en place pour coordonner les appuis des différents donateurs. L'objectif-cible de la Déclaration de Paris est que 50 % des apports de coopération technique soient mis en œuvre dans le cadre de programmes coordonnés conformes aux stratégies nationales de développement d'ici 2010.

**TABEAU 5 :**

Dans quelle mesure la coopération technique est-elle coordonnée avec les programmes nationaux ?

	Coopération technique coordonnée (en millions USD) a	Coopération technique totale (en millions USD) b	2005 (référence)	2007 (référence)	2010 (%) c = a / b
Allemagne	15	15	--	97%	100%
BAfD	0	3	--	10%	0%
Banque mondiale	18	18	--	58%	100%
Belgique	--	--	--	0%	--
Canada	--	--	--	0%	--
Corée	2	2	--	--	100%
Etats-Unis	0	16	--	--	0%
FIDA	0	0	--	0%	100%
FMI	0	0	--	0%	0%
Fonds mondial	0	0	--	--	--
France	1	9	--	0%	12%
GAVI Alliance	0	0	--	--	--
Institutions de l'UE	8	8	--	25%	100%
Italie	1	1	--	--	100%
Japon	0	2	--	100%	0%
Nations Unies	20	26	--	24%	77%
Royaume-Uni	--	--	--	100%	--
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>--</b>	<b>30%</b>	<b>65%</b>

En 2010, 65 % de la coopération technique est coordonnée avec des programmes nationaux. Comparé à 2007 où le taux était de 30%, le Cameroun a enregistré d'importants progrès et a même dépassé son objectif-cible de 50%. Il n'existe pas une base de référence unique pour la coopération technique coordonnée avec les programmes nationaux mais plutôt plusieurs bases de référence : le sous-système de suivi de la pauvreté et des conditions de vie des populations ; le sous système de suivi de l'exécution des programmes et projets de la Stratégie de croissance et de l'emploi ; le sous-système d'évaluation des impacts des politiques et programmes. Les donateurs et le gouvernement ont mis en place une plateforme pour un soutien coordonné de la réforme des finances publiques, pour l'élaboration en cours de la base de données (DAD) sur les flux des ressources



extérieures et le programme CHOC (Changer d'habitudes, s'opposer à la corruption) où un grand nombre de partenaires représentés au Cameroun soutiennent conjointement le renforcement des capacités du gouvernement et de la société civile dans le domaine de la lutte contre la corruption.

L'utilisation par les donneurs des institutions et systèmes établis d'un pays partenaire augmente l'efficacité de l'aide en renforçant la capacité à long terme du gouvernement à développer des politiques, à les mettre en œuvre et à en rendre compte tant à ses citoyens qu'à son parlement. La Déclaration de Paris encourage les donneurs à utiliser davantage les systèmes nationaux présentant une qualité suffisante, et à collaborer avec les pays partenaires pour renforcer les systèmes présentant des faiblesses. L'indicateur 5 est directement lié à l'indicateur 2 sur la qualité de la gestion des finances publiques et des systèmes de passation des marchés.

#### INDICATEUR 5

Utilisation des systèmes nationaux

	Aide versée au secteur public (en millions USD) a	Systèmes de gestion des finances publiques						Systèmes de passation des marchés			
		Système d'exécution du budget (en millions USD) b	Système de reddition de comptes (en millions USD) c	Système de contrôle financier (en millions USD) d	2005 (référence)	2007 (référence)	2010 (%) avg(b,c,d)/a	Systèmes de passation des marchés (en millions USD) e	2005 (référence)	2007 (référence)	2010 (%) e/a
Allemagne	23	0	5	5	--	0%	14%	12	--	61%	51%
BAfD	92	18	18	18	--	100%	20%	18	--	100%	20%
Banque mondiale	87	0	0	0	--	65%	0%	39	--	82%	44%
Belgique	--	--	--	--	--	0%	--	--	--	34%	--
Canada	--	--	--	--	--	33%	--	--	--	0%	--
Corée	2	0	0	0	--	--	0%	0	--	--	0%
Etats-Unis	0	0	0	0	--	--	--	0	--	--	--
FIDA	4	4	0	0	--	100%	33%	1	--	100%	20%
FMI	0	0	0	0	--	33%	0%	0	--	0%	0%
Fonds mondial	0	0	0	0	--	33%	--	0	--	100%	--
France	6	0	0	0	--	90%	0%	0	--	91%	0%
GAVI Alliance	7	0	0	0	--	--	0%	0	--	--	0%
Institutions de l'UE	74	0	0	0	--	0%	0%	0	--	0%	0%
Italie	1	1	1	1	--	--	100%	0	--	--	0%
Japon	29	12	12	12	--	10%	41%	12	--	10%	41%
Nations Unies	34	4	3	4	--	2%	11%	0	--	20%	0%
Royaume-Uni	--	--	--	--	--	49%	--	--	--	49%	--
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>40</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>--</b>	<b>53%</b>	<b>11%</b>	<b>82</b>	<b>--</b>	<b>63%</b>	<b>23%</b>

TABLEAU 6 :

Quelle proportion de l'aide à destination du secteur public fait-elle appel aux systèmes nationaux ?

L'indicateur 5a mesure dans quelle mesure les donneurs font appel aux systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires lorsqu'ils apportent des financements au secteur public. Il mesure le volume d'aide faisant appel aux systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires (exécution du budget, notification financière et audit) en proportion de l'aide totale versée au secteur public. L'objectif-cible pour 2010 est lié à l'indicateur 2a sur la qualité des systèmes de gestion des finances publiques. Pour les pays partenaires qui affichent un score de 5 ou plus sur l'échelle de l'indicateur 2a, l'objectif était de réduire de deux tiers la part des apports au secteur public ne faisant pas appel à leurs systèmes de gestion des finances publiques. Pour les pays partenaires affichant un score compris entre 3.5 et 4.5 à l'indicateur 2a, l'objectif était une réduction d'un tiers de la part de l'aide versée au secteur public ne faisant pas appel aux systèmes de gestion des finances publiques des pays partenaires. Il n'y a pas d'objectif pour les pays dont le score est inférieur à 3.5.

En 2010, 11 % de l'aide apportée au Cameroun a fait appel à ses systèmes de gestion des finances publiques, contre 53 % en 2007, d'où un grand recul. Les problèmes sont liés à i) un manque de cohérence, ii) à la lourdeur de l'administration, iii) au faible niveau de transparence et de traçabilité des dépenses publiques pour une application des procédures camerounaises, iv) à la rigidité des procédures des donneurs qui s'en remettent

#### INDICATEUR 5a

Utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques

souvent à leur siège pour toute prise de décision et v) au recours aux contrôles financiers et audits selon les spécificités des donateurs.

#### INDICATEUR 5b

Utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés

L'indicateur 5b suit le même type d'objectif par palier que l'indicateur 5a et est fonction de l'indicateur 2b sur la qualité des systèmes de passation des marchés. Pour les pays qui affichent un score A sur l'échelle de performance des systèmes de passation des marchés, l'objectif est de réduire de deux tiers la part des apports au secteur public ne faisant pas appel à leurs systèmes de passation des marchés. Dans les pays partenaires qui affichent un score B, l'objectif est une réduction d'un tiers.

En 2010, 23 % de l'aide apportée au Cameroun a fait appel à ses systèmes de passation des marchés. Comparé à 2007 où le taux était de 63 %, une forte baisse de performance est observée. Aucun donneur n'affiche un score supérieur à 50 %. L'utilisation limitée du système national de passation des marchés par les partenaires techniques et financiers montre que l'existence d'un cadre conforme aux standards internationaux ne conduit pas au bon fonctionnement du système et son utilisation par les donateurs.

#### INDICATEUR 6

Éviter les structures de mise en œuvre parallèles

Lorsqu'ils fournissent de l'aide au développement, certains donateurs établissent des unités de gestion spéciales ou unités de réalisation de projets (unités) destinées à appuyer des projets ou programmes de développement. Ces unités sont dites « parallèles » lorsqu'elles sont créées par les donateurs et opèrent en dehors des structures institutionnelles et administratives existantes des pays partenaires. Sur le court terme, les unités parallèles de mise en œuvre peuvent être utiles pour établir de bonnes pratiques et promouvoir une gestion efficace des projets. À court terme, ces unités peuvent jouer un rôle utile pour instaurer de bonnes pratiques et promouvoir une gestion de projet efficace. Sur le long terme en revanche, ces unités parallèles ont souvent tendance à saper les efforts nationaux de renforcement des capacités, à déformer les salaires et à nuire à affaiblir le sens de responsabilité envers le développement.

Pour rendre l'aide plus efficace, la Déclaration de Paris encourage donc les donateurs à « éviter dans toute la mesure du possible la mise en place de structures spécifiquement chargées de la gestion quotidienne et de la mise en œuvre des projets et programmes financés par l'aide ». L'indicateur 6 recense le nombre d'unités parallèles utilisées dans les pays partenaires. L'objectif-cible était de réduire des deux tiers le nombre d'unités parallèles dans chaque pays partenaire entre 2005 et 2010.

TABLEAU 7 :

Combien d'unités de réalisation de projets sont-elles parallèles aux structures nationales ?

	Unités parallèles de mise en œuvre des projets		
	2005 (référence)	2007 (référence)	2010 (en nombre)
Allemagne	--	0	0
BAfD	--	0	0
Banque mondiale	--	0	17
Belgique	--	6	--
Canada	--	5	--
Corée	--	--	0
Etats-Unis	--	--	0
FIDA	--	3	3
FMI	--	0	0
Fonds mondial	--	0	0
France	--	1	0
GAVI Alliance	--	--	0
Institutions de l'UE	--	19	0
Italie	--	--	0
Japon	--	0	0
Nations Unies	--	3	0
Royaume-Uni	--	1	--
<b>Total</b>	<b>--</b>	<b>38</b>	<b>20</b>

De 38 en 2007, le nombre d'unités de mise en œuvre est passé à 20 en 2010, d'où un certain progrès. Les structures parallèles d'exécution de projets seraient une réponse à la faiblesse institutionnelle et organisationnelle de l'administration publique. Plus spécifiquement, l'absence de procédures harmonisées de gestion des projets, le manque d'une culture de gestion axée sur les résultats et la faible appropriation des activités des donateurs par les acteurs nationaux favorisent la création et le maintien des unités parallèles. Le défi consiste à procéder au démantèlement des structures existantes et à la finalisation et la mise en œuvre du cadre stratégique de partenariat sur lequel devraient s'adosser toutes les actions des donateurs pour : améliorer la performance des systèmes nationaux de gestion de finances publiques et de passation des marchés ; faciliter l'évaluation du système de gestion en vigueur au sein du système des Nations Unies pour permettre qu'il s'arrime au mieux à celui mis en place par le gouvernement du Cameroun ; anticiper les besoins nécessaires au niveau des structures nationales de gestion avant le démarrage de la mise en œuvre des projets ; nommer des directeurs nationaux des administrations publiques pour gérer sans rémunération supplémentaire des projets financés par les donateurs ; élaborer une stratégie de partenariat qui servira de boussole sur le chemin de l'appropriation par la partie camerounaise de la gestion de l'aide et de l'alignement des partenaires sur les procédures nationales.

L'aide est dite « liée » quand elle est suspendue à la condition que des biens et services soient achetés au pays donateur ou à un autre groupe de pays strictement spécifié. L'aide déliée offre non seulement un meilleur rapport qualité/prix et réduit les contraintes administratives, mais elle favorise en outre l'exploitation des ressources locales, les systèmes nationaux et l'harmonisation du soutien des donateurs fourni sous forme d'instruments et d'approches communs ou conjoints.

Les données sur la mesure dans laquelle l'aide est liée proviennent d'informations fournies sur une base volontaire par les donateurs membres du CAD-OCDE. L'objectif de la Déclaration de Paris est de poursuivre les efforts visant à délier toute l'aide entre 2005 et 2010.

#### INDICATEUR 8

L'aide est déliée

	Montant d'aide bilatérale notifié au CAD en 2009	Aide non-liée	2005 (référence)	2007 (référence)	Part de l'aide non-liée
Allemagne	31.8	31.8	99%	100%	100%
Autriche	0.1	0.1	4%	70%	100%
Belgique	1.2	1.2	2%	100%	100%
Canada	0.7	0.7	98%	0%	100%
Corée	0.2	0.2	--	--	99%
Danemark	0.0	0.0	--	100%	--
Espagne	3.3	2.6	75%	18%	78%
Etats-Unis	23.6	13.7	62%	89%	58%
Finlande	0.0	0.0	--	100%	--
France	151.4	151.4	99%	100%	100%
Grèce	0.0	0.0	100%	--	--
Irlande	0.3	0.3	100%	100%	100%
Italie	2.8	0.5	72%	90%	20%
Japon	61.4	61.4	100%	100%	100%
Luxembourg	0.3	0.3	100%	100%	100%
Norvège	0.3	0.3	100%	--	100%
Pays-Bas	0.0	0.0	7%	10%	100%
Portugal	0.0	0.0	--	100%	100%
Royaume-Uni	1.6	1.6	--	100%	100%
Suède	1.0	1.0	100%	100%	100%
Suisse	1.5	1.4	91%	100%	93%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>269</b>	<b>92%</b>	<b>98%</b>	<b>95%</b>

Source : Système de notification des pays créanciers (OCDE).

TABLEAU 8 :

Quelle part de l'aide bilatérale est non liée ?

La proportion de l'aide non liée au Cameroun est de 95 % en 2010 avoisinant les résultats des années précédentes qui étaient de 91 % en 2005 et 98 % en 2007. L'objectif-cible de plus de 92 % d'aide non liée est atteint. En effet, la pratique de l'aide liée tend à disparaître en raison des efforts faits par les partenaires pour s'arrimer aux procédures nationales. Ainsi, les partenaires adoptent de plus en plus des mécanismes harmonisés d'allocation des ressources. La plupart des bailleurs qui pratiquaient le projet complet ont repris avec les prêts directs (cas du Japon). À titre d'illustration, le Fonds monétaire international a octroyé au Cameroun en 2009 un appui budgétaire sans conditionnalité de 70 milliards FCFA (133 millions USD). De même, les marchés programmés sur les ressources du Fonds européen de développement (FED) ont été attribués sur appels d'offres internationaux auxquels les pays non membres de l'Union Européenne ont participé et gagné près de 50 % des contrats.

### CONDITIONALITÉ

En général, l'aide accordée au Cameroun est assortie de conditionnalités de la part des donateurs, généralement ou particulièrement attachés aux questions de droits de l'homme, de corruption, de protection de l'environnement, de promotion de l'égalité du genre, de dialogue avec la société civile, de réforme des finances publiques, de système de passation des marchés et de lutte contre le VIH/SIDA. De même, les nouveaux donateurs appliquent aussi des conditionnalités liées à des aspects économiques ou privilégiant quelquefois des entreprises ressortissant des pays en question, et non politiques, sociaux ou écologiques. De manière spécifique, les conditionnalités diffèrent considérablement d'un donneur à un autre reflétant l'absence d'un cadre national d'harmonisation des conditionnalités. ■

### HARMONISATION

LA MAUVAISE COORDINATION DE L'AIDE accroît les coûts tant pour les donateurs que pour les pays partenaires et appauvrit considérablement la valeur réelle de l'aide. L'harmonisation des procédures de fourniture de l'aide et l'adoption de dispositifs communs contribuent à réduire la duplication des efforts et diminuent les coûts de transaction liés à la gestion de l'aide. La Déclaration de Paris porte sur deux aspects permettant d'évaluer l'harmonisation globale : l'utilisation de dispositifs communs dans le cadre d'approches-programmes et la mesure dans laquelle les donateurs et les pays partenaires mènent des missions conjointes et coordonnent leurs travaux analytiques.

#### INDICATEUR 9

##### Utilisation de dispositifs communs

L'efficacité de l'aide est améliorée lorsque les donateurs utilisent des dispositifs communs pour gérer et fournir l'aide en soutenant les priorités des pays partenaires. Un mécanisme efficace de coordination de l'aide intègre des objectifs communs et les intérêts des diverses parties prenantes. L'indicateur 9 évalue la collaboration entre donateurs – et entre les donateurs et les gouvernements et organisations partenaires – en mesurant la proportion totale d'APD versée dans le cadre d'approches-programmes. En pratique, le terme d'approche-programme peut englober des modalités très différentes, et l'harmonisation se fait à divers niveaux.

Le pays partenaire est chargé, à un certain niveau, de définir des programmes clairs qu'il s'approprie (par exemple une politique ou un programme sectoriels) et d'établir un cadre budgétaire unique centralisant toutes les ressources (nationales comme externes). Les donateurs doivent de leur côté prendre des mesures pour faire appel aux systèmes locaux pour la conception et la mise en œuvre des programmes, leur gestion financière, leur suivi et leur évaluation. En définitive, les pays partenaires et les donateurs sont responsables conjointement de la coordination avec les donateurs et de l'harmonisation des procédures utilisées par ceux-ci. L'objectif-cible pour 2010 était que deux tiers des apports d'aide soient fournis dans le cadre d'approches-programmes.

	Approches fondées sur des programmes			Total des apports d'aide versés (en millions USD) d	2005 (référence)	2007 (référence)	2010 (%) e = c / d
	Soutien budgétaire	Autres approches fondées sur des programmes	Total				
	(en millions USD) a	(en millions USD) b	(en millions USD) c = a + b				
Allemagne	0	26	26	27	--	14%	96%
BAfD	18	0	18	100	--	35%	19%
Banque mondiale	0	0	0	87	--	48%	0%
Belgique	--	--	--	--	--	0%	--
Canada	--	--	--	--	--	0%	--
Corée	0	0	0	2	--	--	0%
Etats-Unis	0	0	0	20	--	--	0%
FIDA	0	0	0	4	--	0%	0%
FMI	0	0	0	0	--	0%	0%
Fonds mondial	0	12	12	12	--	90%	100%
France	0	0	0	16	--	54%	0%
GAVI Alliance	7	0	7	7	--	--	100%
Institutions de l'UE	0	0	0	84	--	16%	0%
Italie	1	0	1	2	--	--	69%
Japon	9	21	30	35	--	0%	87%
Nations Unies	5	23	27	35	--	39%	78%
Royaume-Uni	--	--	--	--	--	49%	--
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>81</b>	<b>122</b>	<b>431</b>	<b>--</b>	<b>40%</b>	<b>28%</b>

**TABLEAU 9 :**  
Dans quelle mesure l'aide est-elle fournie dans le cadre d'approches-programmes ?

La proportion de l'aide versée par les donateurs dans le cadre d'approches fondées sur des programmes a fortement baissé en passant de 40 % en 2007 à 28 % en 2010. L'écart à combler pour atteindre l'objectif-cible de 66 % s'est donc creusé davantage. Une grande différence existe entre les donateurs avec des taux variant de 0 % à 100 %. Le principe n'est appliqué que pour les secteurs de la forêt et de l'environnement, de la santé et pour la réforme des finances publiques : panier de fonds communs, appuis budgétaires sectoriels, travaux en commun de conception, de suivi et d'évaluation. Par contre, les donateurs optent souvent pour un rapport séparé pour prendre en compte les besoins en information spécifique. Le manque de stratégies sectorielles représente l'obstacle majeur pour une amélioration de l'approche-programme et un soutien coordonné des donateurs. L'aboutissement des réformes du système des finances publiques devrait aussi faciliter la mise en place des modalités de financement commun et une orientation vers les appuis budgétaires.

Une des doléances les plus fréquentes des pays partenaires est que les donateurs leur font part d'exigences trop nombreuses sur leurs ressources limitées. Les autorités nationales passent trop de temps à rencontrer les représentants des donateurs et à répondre à leurs nombreuses demandes. La Déclaration de Paris estime que, dans toute la mesure du possible, il incombe aux donateurs de s'assurer que les missions et travaux analytiques qu'ils commanditent sont entrepris conjointement – autrement dit que le fardeau que représentent de tels travaux soit partagé. L'objectif-cible pour 2010 était que 40 % des missions des donateurs soient effectuées conjointement.

En 2010, 12 % des missions des donateurs sont coordonnées, ce qui correspond à un grand recul comparé au taux de 26 % atteint en 2007. Le Cameroun s'éloigne davantage de l'objectif-cible de 40 % de missions conjointes. Une grande différence existe entre les donateurs dont deux arrivent à coordonner la totalité de leurs missions sur le terrain (Allemagne et Fonds mondial). Au niveau sectoriel, des missions thématiques conjointes ont eu lieu dans les secteurs de la santé, de la forêt et de la décentralisation. La préparation et l'identification des missions conjointes a été en général de bonne qualité. Des efforts sont désormais nécessaires pour éviter la multiplication des missions dans le même secteur et pour des sujets similaires. Le défi actuel réside dans une meilleure organisation et une plus grande délégation des responsabilités au comité

**INDICATEUR 10a**  
Missions conjointes sur le terrain

de coordination des donneurs en matière de programmation des missions. Par ailleurs, le gouvernement a un rôle à jouer dans la définition des périodes de mission en cohérence avec le calendrier de ses activités spécifiques.

**TABLEAU 10 :**  
Combien de missions de donneurs sont-elles coordonnées ?

	Missions coordonnées* (en nombre) a	Total missions (en nombre) b	2005* (référence)	2007* (référence)	2010* (%) c = a / b
Allemagne	4	4	--	59%	100%
BAfD	12	62	--	100%	19%
Banque mondiale	8	77	--	53%	10%
Belgique	--	--	--	0%	--
Canada	--	--	--	--	--
Corée	0	7	--	--	0%
Etats-Unis	0	0	--	--	--
FIDA	0	4	--	0%	0%
FMI	2	13	--	30%	15%
Fonds mondial	2	2	--	33%	100%
France	10	41	--	29%	24%
GAVI Alliance	0	0	--	--	--
Institutions de l'UE	2	4	--	21%	50%
Italie	0	2	--	--	0%
Japon	0	5	--	33%	0%
Nations Unies	0	0	--	50%	--
Royaume-Uni	--	--	--	100%	--
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>221</b>	<b>--</b>	<b>26%</b>	<b>12%</b>

\* Note : le nombre total de missions coordonnées a été minoré afin d'éviter une double comptabilisation.

Un coefficient de pondération de 35 % lui a été appliqué.

**INDICATEUR 10b**  
Travaux analytiques par pays effectués conjointement

Les travaux analytiques par pays recouvrent les analyses et diagnostics requis pour étayer le dialogue sur les politiques et pour élaborer et mettre en œuvre les stratégies-pays. Ces travaux prennent la forme d'études et de stratégies à l'échelle nationale ou sectorielle, d'évaluations par pays et de notes de réflexion. La Déclaration de Paris prévoit que les donneurs devraient mener conjointement dans la mesure du possible les travaux analytiques afin de réduire les coûts de transaction pour les autorités des pays partenaires, d'éviter les travaux faisant double emploi et d'aider au renforcement de la communauté de vues entre donneurs. L'indicateur 10b mesure le pourcentage de travaux analytiques par pays effectués conjointement. L'objectif-cible pour 2010 était que 66 % des travaux analytiques par pays soient effectués conjointement.

En 2010, 40 % des travaux d'analyse ont été coordonnés contre 49 % en 2007. Les Institutions européennes, la France et le Fonds international pour le développement de l'agriculture ont exécuté l'essentiel des travaux d'analyse. Dans la pratique, ils se font dans le cadre de la formulation des stratégies de coopération des donneurs, ainsi que dans la formulation de projets spécifiques apportant des solutions à des problèmes structurels ou de la préparation des réformes dans le domaine des finances publiques. Toutefois, des efforts importants doivent être faits au niveau de la coordination des donneurs.

	Travaux coordonnés* (en nombre) a	Total travaux d'analyse (en nombre) b	2005* (référence)	2007* (référence)	2010* (%) c = a / b
Allemagne	0	0	--	78%	--
BAfD	0	1	--	--	0%
Banque mondiale	0	1	--	100%	0%
Belgique	--	--	--	--	--
Canada	--	--	--	0%	--
Corée	2	2	--	--	100%
Etats-Unis	0	0	--	--	--
FIDA	1	6	--	0%	17%
FMI	1	2	--	--	50%
Fonds mondial	1	3	--	0%	33%
France	2	5	--	50%	40%
GAVI Alliance	0	0	--	--	--
Institutions de l'UE	8	8	--	100%	100%
Italie	0	0	--	--	--
Japon	0	0	--	--	--
Nations Unies	0	0	--	100%	--
Royaume-Uni	--	--	--	--	--
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>--</b>	<b>49%</b>	<b>40%</b>

\* Note : le nombre total de travaux coordonnés a été minoré afin d'éviter une double comptabilisation. Un coefficient de pondération de 25 % lui a été appliqué.

**TABLEAU 11 :**  
Quelle proportion  
des travaux analytiques  
est-elle coordonnée ?

## FRAGMENTATION

La fragmentation de l'aide, c'est-à-dire un apport d'aide sous forme de nombreuses petites tranches versées par un grand nombre de donateurs, crée des coûts de transaction élevés et de fait rend difficile pour les pays partenaires la gestion de leur propre développement. Elle entraîne également un chevauchement et un gaspillage des efforts parmi les donateurs.

Selon les données de l'OCDE, 11 donateurs fournissent 90 % de l'aide programmable apportée au Cameroun, tandis que 18 donateurs se partagent les 10 % restants (OCDE, 2011b), ce qui indique un certain niveau de fragmentation. Si traditionnellement les principaux donateurs intervenant au Cameroun étaient limités en nombre, soit six pour les multilatéraux et quatre du côté des bilatéraux (France, Allemagne, Canada et Italie), le nombre de donateurs bilatéraux est en augmentation. La Chine, le Brésil et l'Inde sont les partenaires émergents les plus importants.

Les organisations du système des Nations Unies ont mis sur pied un cadre d'harmonisation des interventions à travers le Plan-cadre d'assistance des Nations Unies avec le Gouvernement du Cameroun (UNDAF 2008-2012). Ce cadre harmonisé d'intervention garantit une meilleure complémentarité et la division du travail, en évitant les doubles emplois. Une organisation similaire est en place pour les pays membres de l'Union Européenne. ■

## GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

**LES DONNEURS COMME LES PAYS PARTENAIRES** doivent gérer les ressources en se concentrant sur l'obtention de résultats bien définis. Ils doivent mesurer les progrès accomplis et utiliser ces données pour améliorer le processus de décision et les futurs résultats. Ceci suppose un renforcement des capacités et une orientation croissante vers la gestion axée sur les résultats. On attend des pays qu'ils développent à un coût abordable des cadres d'évaluation et de notification orientés vers les résultats, et les donateurs doivent de leur côté s'engager à utiliser ces cadres et à harmoniser leurs exigences en matière de notification.

**INDICATEUR 11**  
Les pays sont-ils dotés  
de cadres d'évaluation  
orientés vers les  
résultats ?

L'indicateur 11 évalue la qualité des cadres de suivi axés sur les résultats du pays concerné. Il tient notamment compte de la qualité des informations produites, de l'accès des parties prenantes à ces informations et de la mesure dans laquelle celles-ci sont utilisées dans le cadre du système de suivi et d'évaluation du pays. Chaque gouvernement fournit des données correspondant à ces critères par le biais de l'enquête et qui sont ensuite traduites par la Banque mondiale en un score allant de A (score le plus élevé) à E (score le plus faible).

L'objectif-cible global de la Déclaration de Paris pour 2010 était de réduire d'un tiers la proportion de pays ne possédant pas de cadres d'évaluation transparents et pouvant être suivis.

Le pays a obtenu la note B en 2010 contre D en 2005 et 2007, d'où un grand progrès en matière de gestion axée sur les résultats. Ce progrès est dû : à une meilleure utilisation des résultats de suivi-évaluation dans la prise des décisions ; au renforcement de la coordination statistique et des systèmes d'information sectoriels ; à la production des données fiables et actualisées pour toutes les cibles (qualitatives et quantitatives) de tous les indicateurs de moyens, de produits et de résultats fixés dans la stratégie nationale.

Il existe un objectif spécifique traduit dans la Stratégie pour la croissance et l'emploi, avec un cadre de résultats qui se décline comme suit : un cadre institutionnel de coordination du suivi-évaluation qui prévoit la participation de l'ensemble des acteurs de développement ; des objectifs clairs assortis d'indicateurs de résultats avec des situations de référence et des cibles ; un dispositif de collecte et d'analyse des données ; un mécanisme de diffusion des résultats issus du suivi-évaluation ; des actions en vue de l'utilisation des résultats pour la prise de décision.

Par rapport aux questions liées au genre, les données ne sont pas systématiquement ventilées par sexe, mais il faut signaler que des progrès ont été accomplis au cours des dernières années aussi bien au niveau de la collecte des données que de l'analyse. C'est le cas notamment de la mise en place du Projet de réduction de la pauvreté et actions en faveur des femmes dans la province de l'Extrême Nord (PREPAFEN) qui découle de l'analyse des données de l'enquête sur les conditions de vie des ménages et du Programme d'amélioration du revenu familial rural (PARFAR). C'est aussi le cas des actions d'appui à la scolarisation et la réduction des disparités de genre dans les zones d'éducation prioritaires qui découlent de l'analyse des données de la carte scolaire ventilées par sexe. Les principaux indicateurs issus des grandes opérations d'enquête (ECAM, EDS, Enquête Emploi et secteur informel, etc.) sont en général ventilés par sexe et rendus publics.

Les donateurs apportent un appui financier, matériel et technique à la préparation et à la réalisation des recensements et enquêtes statistiques et veillent à cet effet à la prise en compte de la dimension sexe. L'Institut national de la statistique a notamment bénéficié d'un appui dans ce sens de la part de la coopération canadienne en 2010 (formation à la prise en compte du sexe dans la formulation des questions d'enquête, etc.). Cependant, la prise en compte des données spécifiques au sexe est encore marginale dans les processus de décision, d'affectation des ressources et de programmation des donateurs. Elle se limite le cas échéant aux interventions se rapportant aux secteurs sociaux. ■

## RESPONSABILITÉ MUTUELLE

### INDICATEUR 12

#### Responsabilité mutuelle

**POUR QUE L'AIDE SOIT LA PLUS EFFICACE POSSIBLE**, des mécanismes rigoureux et équilibrés de reddition de comptes sont requis à tous les niveaux. Les donateurs et les gouvernements des pays partenaires doivent rendre compte à leurs publics respectifs et entre eux de l'exécution des engagements pris sur l'aide, son efficacité et les résultats auxquels elle contribue.

L'indicateur 12 détermine l'existence pour chaque pays d'un mécanisme d'évaluation mutuelle des progrès accomplis dans l'exécution des engagements de partenariat, notamment en matière d'efficacité de l'aide. Trois critères doivent être remplis : l'existence d'une politique ou stratégie d'aide convenue entre le gouvernement du pays partenaire et les donateurs ; l'existence d'objectifs d'efficacité de l'aide propres au pays, à la fois pour



le gouvernement du pays partenaire et pour les donateurs ; la présence d'une évaluation des progrès en vue de la réalisation de ces objectifs, évaluation entreprise tant par le pays partenaire que par les donateurs au cours des deux dernières années et ayant donné lieu à un dialogue élargi.

L'objectif-cible pour 2010 était que tous les pays partenaires aient mis sur pied des évaluations mutuelles des progrès accomplis selon ces critères.

Aucune avancée réelle n'a été enregistrée depuis 2007 en ce qui concerne le principe de la responsabilité mutuelle. En effet, un cadre formel d'évaluation mutuelle n'est pas encore mis en place. Toutefois, un cadre de concertation non formalisé existe entre le gouvernement, la société civile, le parlement et le comité multi-bailleurs. Au cours des réunions trimestrielles, les acteurs concernés échangent sur les actions engagées par le gouvernement pour améliorer l'efficacité de l'aide au Cameroun. Il convient de préciser que les actions des donateurs n'ont généralement pas fait l'objet de discussions. ■

## NOTES

Les informations quantitatives présentées dans ce chapitre proviennent des données fournies par les coordinateurs nationaux au 31 juillet 2011, et reflètent le processus de validation de l'ensemble des parties prenantes au niveau du pays. Il n'a pas été possible de modifier ou de corriger les données reçues après cette date.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

## RÉFÉRENCES

OCDE (2011a), Statistiques du CAD, <http://stats.oecd.org/Index.aspx?lang=fr>.

OECD (2011b), Country aid fragmentation tables. Pilot analysis of aid fragmentation at the partner country level drawing on evidence sourced from the OECD-DAC Creditor Reporting System. WP-EFF Task Team on Division of Labour and Complementarity, OECD, Paris.

World Development Indicators, The World Bank Group, 2011. Disponible à <http://data.worldbank.org/indicator>, consulté le 23 mai 2011.

