REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix- Travail - Patrie
---
**MINISTERE DE L'ELEVAGE, DES PECHES ET DES INDUSTRIES ANIMALES**
---
**SECRETARIAT GENERAL**
---
PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'ELEVAGE

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland
---
**MINISTRY OF LIVESTOCK, FISHERIES AND ANIMAL INDUSTRIES**
---
**GENERAL SECRETARIAT**
---
LIVESTOCK DEVELOPMENT PROJECT

# Plan de développement stratégique et opérationnel de l'ONVC

## RAPPORT


**Par**
- **Dr Henri René ZAMBOU**

**&**
- **Urbain B.TSALA**

**Consultants**


**Juillet 2019**

## Table des matières

Sigles et abréviations ..... iii
0. Introduction générale ..... 1
**0.1. Le point de départ et contexte spécifique dans lequel s'insère la planification stratégique de l'ONVC** ..... 1
**0.2. Présentation sommaire l'ONVC** ..... 2
1. Analyse du contexte ..... 3
**1.1. Historique et Objectifs de l'Ordre** ..... 3
**1.2. Contexte de la création de l'Ordre** ..... 4
**1.3. Etude sectorielle** ..... 4
**1.4. Environnement institutionnel** ..... 5
1.4.1. Lois et législation en vigueur, future évolution par rapport au secteur d'intervention. ..... 5
1.4.2. Acteurs et partenaires institutionnels ..... 6
1.4.3. Soutiens/partenariat. ..... 7
1.4.4. Actions de plaidoyer/lobbying effectuée par le passé. ..... 8
2. Diagnostic organisationnel : synthèse ..... 8
**2.1. Les ressources humaines** ..... 8
2.1.1. Le personnel administratif permanent ..... 8
2.1.2. Les membres de l'Ordre : les administrateurs ..... 8
**2.2. Système d'informations/communication** ..... 9
**2.3. Processus et procédures** ..... 10
2.3.1. Le Règlement intérieur ..... 10
2.3.2. Le Code déontologique ..... 10
2.3.3. Les Lignes Directrices et recommandations de l'OIE ..... 11
2.3.4. Le cadre légal ..... 12
**2.4. Organisation-Structuration** ..... 12
2.4.1. Trilogie Vision-missions-valeurs ..... 12
2.4.2. Organisation de l'Ordre ..... 13
3. Etude comparée de quelques Organismes Statutaires Vétérinaires : benchmarks ..... 13
**3.1. Critère lié à l'indépendance et à l'autonomie de l'Ordre** ..... 13
**3.2. Critère lié aux conditions d'éligibilité à l'Ordre** ..... 14
**3.3. Critère lié à l'exigence de la formation continue pour continuer à exercer** ..... 14
4. Analyse des résultats du DO ..... 16
**4.1. Analyse des résultats sous le prisme des missions de l'Ordre et par rapport aux objectifs à sa création** ..... 16
**4.1. Analyse SWOT** ..... 16
5. Définition du cadre stratégique ..... 20
**5.1. Présentation globale du cadre stratégique du plan de développement de l'Ordre** ..... 20

**5.2. Modèle théorique de la stratégie** ..... 22
**5.3. Les problèmes spécifiques à adresser par la planification stratégique et opérationnel** ..... 22
**5.4. Axes stratégiques, Objectifs stratégiques et résultats finaux à atteindre** ..... 23
5.4.1. Axe 1. Renforcement institutionnel et organisationnel de l'Ordre ..... 24
5.4.2. Valorisation de la profession vétérinaire ..... 27
5.4.3. Développement et soutien à la profession vétérinaire ..... 29
5. Suivi et évaluation ..... 31
**5.1. Cadre conceptuel** ..... 31
5.1.1. Objectif de suivi-évaluation : ..... 31
5.1.2. Acteurs de suivi-évaluation ..... 31
5.1.3. Indicateurs de suivi-évaluation ..... 32
5.1.4. Domaines d'intervention ..... 33
**5.2. Collecte, de traitement et d'analyse des données des données** ..... 33
**5.3. Réflexion critique** ..... 33
**5.4. Communication** ..... 33
Annexes ..... 34
**Annexe 1. Plan d'action de l'Ordre : 2019-2024** ..... 34
**Annexe 2 : Cadre de suivi-Evaluation du plan de développement de l'Ordre** ..... 42
**Annexe 3 : Grille d'évaluation du système de communication de l'ONVC** ..... 47

## Sigles et abréviations

| | |
|---|---|
| AMM | Autorisation de mise sur le marché |
| AMV | Association Mondiale Vétérinaire |
| ANOR | Agence Nationale des Normes |
| AONV | Association des Ordres Nationaux Vétérinaires |
| ATASPAC | Association des Techniciens en Aquaculture, Santé, Pêche et Production Animale au Cameroun |
| AVA | Association Vétérinaire Africaine |
| AONV | Association des Ordres Vétérinaires Nationaux Africains |
| CLIOF | Conférence de Liaison des Ordres vétérinaires francophone |
| CNO | Conseil National de l'Ordre |
| CRO | Conseil Régional de l'Ordre |
| CWVA | CommonWealthVeterinary Association |
| DIP | Diagnostic Institutionnel Participatif |
| DI /DO | Diagnostic Institutionnel/ Diagnostic Organisationnel |
| DP | Diagnostic Participatif |
| DSCE | Document de la Stratégie pour la Croissance et l'Emploi |
| DSV | Direction des Services Vétérinaires |
| ESMV | Ecole des Sciences et Médecine Vétérinaire |
| IPAVIC | Inter Profession Avicole du Cameroun |
| LANACOME | Laboratoire national de contrôle des médicaments |
| MARP | Méthode Active de Recherche Participative |
| MINCOMMERCE | Ministère du Commerce |
| MINDEF | Ministère de la Défense |
| MINEPIA | Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales |
| MINESUP | Ministère de l'Enseignement Supérieur |
| OIE | Organisation Mondiale de la Santé Animale |
| ONG | Organisme Non Gouvernemental |
| ONVC | Ordre National des Vétérinaires du Cameroun |
| OSC | Organisation de la Société Civile |
| OSV | Organisme Statutaire Vétérinaire |
| PPP | Partenariat Public-Privé |
| PPV | Para-Professionnel Vétérinaire |
| PVS | Performance of Veterinary Services (Outild'évaluation de l'OIE) |
| SNVP | Syndicat National des Vétérinaires Privés |
| SV | Services Vétérinaires |
| UDM | Université Des Montagnes |

# 0. Introduction générale

## 0.1. Le point de départ et contexte spécifique dans lequel s'insère la planification stratégique de l'ONVC

Un plan stratégique est un tout qui comprend une description du but de l'organisation, les objectifs et les méthodes qui seront utilisées pour atteindre ces objectifs. En tant que tel, il est une partie intégrale de son fonctionnement et il est important que la tâche dédiée à son élaboration soit abordée avec une sérieuse considération et attention aux détails. Il s'agit à cette occasion de faire évoluer l'organisation pour en améliorer la performance face aux nouvelles logiques de management, aux avancées de son environnement et aux nombreux défis auxquels elle fait face. Ainsi donc, le plan stratégique indique la direction que l'organisation souhaite prendre afin que tous ceux qui sont concernés par son fonctionnement aient la même information. Au bout du compte, elle aide à évaluer une organisation, ce qu'elle fait exactement et pourquoi elle le fait, en mettant l'accent sur l'optimisation de son potentiel futur.

Le plan stratégique et opérationnel de développement de l'Ordre National des Vétérinaires du Cameroun (ONVC), objet du présent document s'inscrit dans le cadre du renforcement des capacités des Services Vétérinaires nationaux à travers le PRODEL. En effet, la mise en œuvre des différentes composantes du PRODEL nécessite la participation et l'implication des vétérinaires en général et de l'Ordre en particulier. Dans cette perspective, les pouvoirs publics, à travers le PRODEL, apportent un appui conséquent à l'Ordre qui est un acteur de poids dans la fourniture des Services Vétérinaires au Cameroun.

Sur le plan international, les Services Vétérinaires (SV) sont considérés comme **» bien public mondial »** par ce qu'intervenant dans la sécurisation du commerce international des denrées alimentaires d'origine animale et halieutique. En matièresanitaire vétérinaire, la stratégie africaine de santé animale reconnait le rôle et la compétence des vétérinaires dans la gestion des maladies animales et du bien-être animal.

Au plan national, le développement des Services Vétérinaires représente le quatrième pilier de la politique du MINEPIA. Ceci montre combien lesServices Vétérinaires jouent un rôle important aussi bien dans le commerce international que dans le développement de l'élevage, et par extension, dans le Produit Intérieur Brut (PIB) agricole. Pour toutes ces raisons, l'élaboration du plan stratégiqueet opérationnel de l'ONVC objet du présent document trouve toute sa justification. En effet, les OSV sont compétents pour : valider les compétences minimales acquises par les vétérinairesau cours de leur formation initiale ; s'assurer au travers de la formation continue d'un niveau de compétences et d'expertises nécessaires à une offre de haut niveau des Services Vétérinaires(SV) ; veiller à la mise en œuvre des prestations vétérinaires dans le respect des règles déontologiques en vigueur.

Le renforcement des capacités des Services Vétérinaires est une préoccupation constante des pouvoirs publics qui avaient déjà sollicité en 2006 puis 2011 l'appui de l'Organisation Mondiale de la Santé Animale (OIE), pour l'évaluation desPerformances des Services Vétérinaires (PVS). Le présent plan stratégique de développement va s'appuyer en grande partie, sur les résultats et les écarts de cette évaluation, et sur les directives de l'OIE en matière de fonctionnement d'un OSV et d'enseignement vétérinaire.

Cette activité intervient dans un contexte particulier où l'Ordre connaît de réelles difficultés de financement, d'organisation et de fonctionnement : l'Assemblée Générale ne s'est pas tenue depuis au moins trois ans, les représentations régionales sont peuou pas du tout fonctionnelles, les membres sont démotivés et peu

engagés dans les activités ordinales, l'exercice de la profession vétérinaire en privé s'opère dans un environnement marqué par le désordre et l'irrespect de la réglementation en vigueur, etc.
Il était donc important de repenser l'Ordre pour lui donner un nouveau souffle à travers l'élaboration d'un Plan stratégique et opérationnel qui marque ainsi le point de départ d'une nouvelle dynamique.

### 0.2. Présentation sommaire l'ONVC

L'ONVC est un organisme de droit public, créé par la loi N° 78/21 du 29 Décembre 1978, structuré et régi par la loi N° 90/033 du 10 Août 1990 relative à l'exercice et à l'organisation de la profession vétérinaire. Bien avant la promulgation de cette loiconsidérée à ce jour comme le texte fondamental de l'exercice de la profession vétérinaire au Cameroun, la profession vétérinaire était organisée au Cameroun par la loi 79/08 du 30 juin 1979.
A titre de rappel, il faut signaler qu'avant 1978, la profession vétérinaire au Cameroun était régie par les lois étrangères, françaises et nigérianes notamment. Il faudra attendre 1984 pourque soient fixées les dispositions du Code de Déontologie par Décret Présidentiel n°84/1053 du 18 août 1984 portant Code de Déontologie vétérinaire, plus tard modifié et adopté en Assemblée Générale les 12 et 13 décembre 2003 conformément à l'article 29 de la loi 90/033 du 10 août 1990.
L'Ordre est organisé autour des deux organes : (i) l'Assemblée Générale (AG) et (ii) le Conseil de l'Ordre composé de 18 membres (09 membres titulaires et 09 membres suppléants).

a) <u>L'Assemblée Générale (Art. 4 du Règlement Intérieur)</u>

Constituée de tous les Docteurs vétérinaires inscrits au tableau de l'Ordre, « elle se réunit tous les ans en session ordinaire sur convocation de son Président, le cas échéant en session extraordinaire à la demande soit de la majorité absolue de ses membres, soit du Conseil de l'Ordre, soit de la tutelle ».

b) <u>Le Conseil de l'Ordre (Art. 15 du Règlement Intérieur)</u>

Il est composé de neuf (09) membres titulaires et de neuf (09) membres suppléants élus en Assemblée générale pour un mandat de trois (03) ans.
Le Bureau de l'Ordre quant à lui est composé de : (i) un Président ; (ii) un vice-Président ; (iii) un Secrétaire Général et (iv) un trésorier. Il faut préciser que seul le Président est élu en Assemblée Générale, les autres membres du bureau étant élus par les membres du Conseil.
En plus du Bureau, il est institué au sein du Conseil les attributions suivantes : (i) un chargé du développement de la profession ; (ii) un chargé de la communication, du journal et de la documentation et (iii) un chargé des relations publiques.
Au niveau de chaque Région (ancienne Province), l'Ordre est représenté par un membre titulaire du Conseil par ordre de priorité ; à défaut un membre suppléant ; outout autre membre désigné par le Président. Le représentant régional est chargé d'animer et de coordonner les activités de l'Ordre dans son ressort de compétence. Il fait tenir deux fois par an au Conseil un rapport écrit sur la marche de l'Ordre dans la Région.

Le Conseil de l'Ordre se réunit deux fois par an en session ordinaire sur convocation de son Président ou en session extraordinaire sur l'initiative du Conseil, à la demande d'au moins de la moitié de ses membres ou de celle de l'autorité de tutelle.

Le siège de l'Ordre inauguré en mai 2019 est à Yaoundé, quartier Mvog-Betsi, à côté des bureaux de la Délégation Régionale du MINEPIA pour le centre.
A la date d'aujourd'hui les statistiques disponibles révèlent que l'Ordre compte **431** membres inscrits répartis ainsi qu'il suit : **179** fonctionnaires, **36** enseignants, **4** des forces armées, **56** en clientèle privée, **37** employés dans les projets et programmes et **7** dans les Organismes Non Gouvernementaux (ONG).

Pour ce qui est des PPV, plus connus sous le vocable d'auxiliaires vétérinaires, on dénombre **2 974** infirmiers vétérinaires, **1869** techniciens d'élevage et **848** techniciens de pêche et d'aquaculture qui de par la loi 90/033 doivent être enregistrés à l'ONVC sans y être inscrits et observer les règles prescrites par le Code de Déontologie des vétérinaires du Cameroun.
Les tableaux 1 et 2 ci-dessous donnent les statistiques des vétérinaires au Cameroun et la répartition géographique de ceux installés en clientèle privée en 2019.

**Tableau 1 : statistiques des vétérinaires au Cameroun (2019)**

| Désignation | Effectif | Hommes | Femmes |
|---|---|---|---|
| Nombre total des vétérinaires au Cameroun (Chiffre approximatif) | 584* | 431 | 53 |
| Inscrits à l'Ordre | 484 | 431 | 53 |
| Non-inscrits (chiffre approximatif) | 100 | Nd | Nd |
| Décédés | 50 | 48 | 02 |
| Autorisés à s'installer en clientèle privée | 112 | Nd | Nd |
| Réellement installés en clientèle privée | 56 | 47 | 9 |
| En cours d'installation (Mai 2019) | 40 | Nd | Nd |
| Importateurs de médicaments | 16 | 15 | 1 |

(**Source** : recoupements des documents de l'Ordre 2019)

**Tableau 2 : Répartition des vétérinaires installés en clientèle privée sur l'ensemble du territoire.**

| REGIONS | Total | NOMBRES | |
|---|---|---|---|
| | | Femmes | Hommes |
| ADAMAOUA | 04 | 00 | 04 |
| CENTRE | 20 | 05 | 15 |
| EST | 01 | 00 | 01 |
| EXTREME- NORD | 02 | 00 | 02 |
| NORD | 03 | 00 | 03 |
| NORD OUEST | 05 | 00 | 05 |
| OUEST | 09 | 00 | 09 |
| LITTORAL | 11 | 03 | 08 |
| SUD | 00 | 00 | 00 |
| SUD-OUEST | 01 | 01 | 00 |
| **TOTAL** | **56** | **09** | **47** |

(**Source :** Ordre National Vétérinaire du Cameroun 2019)

## 1. Analyse du contexte

Etape importante de la planification stratégique, elle permet de situer l'Ordredans une trajectoire historique et par rapport aux objectifs initialement recherchés, mais également d'évaluer dans quel environnement il évolue. Ceci étant, cette analyse est faite sous le prisme : (i) del'historique et des objectifs de l'Ordre ; (ii) du contexte de la création de l'Ordre ; (iii) de l'étude sectorielle ; (iv) et de l'environnement institutionnel.

### 1.1. Historique et Objectifs de l'Ordre

- L'année 1978 est considérée comme année de référence de la création de l'ONVC à travers la loi N°78/21 du 29/12/1978. Bien avant cette date, l'exercice de la profession vétérinaire au Cameroun était régi par les lois françaises et nigérianes. L'Ordre est structuré et régi par la loi 90/033 du 10/08/1990. Le Décret présidentiel n°84/1053 du 18/08/1984 portant Code de Déontologie vétérinaire, modifié et adopté en Assemblée Générale les 12 et 13 décembre 2003 conformément à l'article 29 de la loi 90/033 du 10 août 1990 est venu fixer lesrèglesde Déontologie.

- Tous calculs faits, il y a 41 ans que l'Ordre a été créé (Loi N°78/21) et 39 ans qu'il a été structuré et organisé (Loi N°90/033).
- A la date d'aujourd'hui, près de sixPrésidents se sont succédé à la tête de l'Ordre depuis sa création. Le dernier Conseil a été mis en place en 2012 et est toujours en attente de renouvellement, faute de pouvoir organiser une Assemblée Générale élective, seule instance compétente pour cela.
- L'Ordre vétérinaire camerounais a été créé par l'Etat comme un de ses instruments. Il n'est donc pas une association comme dans le modèle anglo-saxon. Pour cette raison, il n'a pas de Statuts dans lesquels on aurait vu une définition claire de ses objectifsinitiaux. Toutefois, un recoupement des documents consultés (Article 2-a du Règlement Intérieur, code de Déontologie, missions de l'Ordre, etc.) permet de formuler les objectifs de l'Ordre en ces termes : (i) veiller au respect des principes (moralité, dévouement), des normes, de l'éthique et de la discipline professionnelle ; (ii) protéger et réglementer l'exercice de la profession vétérinaire ; (iii) garantir la qualité du service vétérinaire à travers le code de déontologie. Dans le contexte qui est celui d'aujourd'hui. Ces objectifs sont toujours d'actualité. Cependant l'OIE les a étendus au contrôle de l'enseignement vétérinaire (formation initiale et continue)
- L'élaboration du présent plan stratégique et opérationnel se déroule dans un contexte marqué par des difficultés de financement et de fonctionnementque connaît l'Ordre, mais aussi par une volonté affirmée de l'autorité vétérinaire de lui donner une impulsion pour un nouveau départ, lui permettant de mieux assumer les missions qui sont les siennes.

### 1.2. Contexte de la création de l'Ordre

A sa création à travers la loi N°78/21 du 29/12/1978, l'Ordre vétérinaire camerounais est une institution étatique pour gérer un service public. Il s'agit en d'autres termes d'une délégation de service public attribuée à l'Ordre et qui fait de lui un instrument de l'Etat. Certaines missionstelle la formation vétérinaire initiale et continue évoquées aujourd'hui ou sous-tendues n'étaient pas la préoccupation de l'Etat qui ne disposait pas d'écoles vétérinaires à la création.

Il est tout à fait normal que l'Ordre soit aujourd'hui influencé par le contexte international, notamment en ce qui concerne les Recommandations et Directives de l'OIE en matière d'autonomie et d'indépendance ou encore pour ce qui est de l'élargissement de ses missions au contrôle de l'enseignement vétérinaire pour s'adapter à la réalité actuelle.

La réalité aujourd'hui c'est que l'Ordre est une institution subordonnée à l'Etat et il importe d'en tenir compte pour toutes les analyses qui le concernent avant toute éventuelle mutation de son statut. La réalité c'est aussi que l'environnement a changé et qu'il va falloir que l'Ordre s'y adapte dès lors que toutes les directives de l'OIE dont le Cameroun est membre s'imposent à lui. Cette adaptation commence par l'actualisation des textes légaux et réglementaires, processus généralement long et parfois très long.

Il est important que dans le cadre du présent plan stratégique, ces données soient intégrées et prises en compte.

### 1.3. Etude sectorielle

- Les activités de l'Ordre s'inscrivent dans le secteur de la santé et le bien-être en général et dans la santé animale en particulier. Son environnement est de plus en plus marqué et influencé par l'approche « une santé », moyen efficace et efficient pour adresser les évènements de santé. Il faut d'ailleurs préciser qu'au sein de l'autorité vétérinaire, est logé un programme dénommé « Programme National de Prévention et de Lutte contre les Zoonoses émergentes et ré émergentes », Programme

qui pour l'instant, fait office de plateformemultisectorielle de mise en œuvre de l'approche « Une Santé »au Cameroun, avec pour Secrétaire Permanent un vétérinaire.

- L'Ordre est membre de la plateforme des Ordres médicaux nationaux (médecins, pharmaciens, vétérinaires et chirurgiens-dentistes) qui a été déterminante il y a quelques années en interpellant avec succès le gouvernement dans le cadre de l'assainissement de la formation médicale au Cameroun.

## 1.4. Environnement institutionnel

### 1.4.1. Lois et législation en vigueur, future évolution par rapport au secteur d'intervention.

Le cadre légal et législatif de l'exercice de la profession vétérinaire au Cameroun bien qu'obsolète est bien étoffé. Ci-dessous, nous présentons une synthèse de l'analyse de son environnement institutionnel.

(1) *Le cadre légal existant crée une confusion implicite entre la profession et la médecine vétérinaires*, créant ainsi des difficultés d'application dues aux nombreuses incertitudes.

(2) *Tous les vétérinaires sont membres de fait de l'ONVC*, même si le vétérinaire n'exerce pas une activité en relation avec la médecine. En d'autres termes, **la loi 90/033 soumet le vétérinaire à l'Ordre non pas en tant que praticien de la médecine, mais en tant que titulaire d'un diplôme et porteur d'un titre de Docteur (Cf. art 1).**

(3) *La loi prête le flanc à l'exercice illégal de la profession :* cf. loi 90/033, Chapitre II et définition de l'exercice de la profession, point 4 de l'article 14 relatif aux cadres auxiliaires et pour lequel l'autorisation concerne les soins infirmiers et non la médecine vétérinaire ; l'article 11 du Décret n°2001/955/PM ne prévoit pas d'exigence sur la qualification des auxiliaires et en l'absence de statut formel, l'exercice des PPV se déroule dans un flou à cheval entre l'illégalité et la tolérance, etc.

(4) *La loi laisse penser que le vétérinaire peut se consacrer exclusivement à la pharmacie et, dans certaines situations particulières s'exclure de la discipline ordinale.* (Cf. loi 90/033 en ses art 13, 17 premier tiret)

(5) *Une délimitation floue des métiers de fabricants, importateurs et distributeurs en gros de médicaments. (Cf.* Art 2 de la loi n°2000/18 du 19 décembre 2000 portant règlementation de la pharmacie vétérinaire en contradiction avec l'article 12 de la même loi)

*(6) Le cadre légal ne donne pas des pouvoirs de contrôle de certains modes d'exercice de la profession à l'Ordre (Cf.* art 17 de la loi n°2000/018 sur la pharmacie vétérinaire en son point 4 ; Décret n°2001/955/PM[1] donnant à l'Ordre de délivrer une autorisation d'exercice en clientèle privée, sans que son avis motivé ait une conséquence juridique explicite et alors que l'attribution reste à la discrétion du Ministre ; ce même Décret n°2001/955/PM prévoit que l'avis de l'Ordre soit requis pour la nomenclature, simple liste technique, mais pour la détermination des tarifs des prestations pourtant nécessaires à la survie économique du mandataire**).**

(7) *Une hiérarchie des textes non respectée.* L'article 46 du Décret d'application 2008/2909/PM du 5 décembre 2008 de la loi sur la pharmacie vétérinaire crée deux problèmes juridiques : (i) un Décret ne saurait modifier une loi et (ii) il donne au Ministre un pouvoir qui relève de l'expertise scientifique.

*(8) La loi 2000/018 donne l'impression que l'on peut ouvrir des pharmacies vétérinaires privées.* Ce qui est en contradiction avec la loi 90/033 qui confie la pharmacie au détail aux cabinets vétérinaires donc aux vétérinaires cliniciens.

[1] Le Décret n°2001/955/PM[1] du 1er novembre 2001 fixant les conditions d'octroi et d'exercice du mandat sanitaire applicable à la lutte contre les épizooties et à l'inspection des denrées alimentaires d'origine animale et halieutique

(9) *La disposition selon laquelle les groupements d'éleveurs peuvent détenir et assurer la fourniture de médicaments à leurs membres sous la supervision d'un vétérinaire (cf. loi 2000/018) ouvre la voie au désordre et aux pratiques illégales au moment où l'Etat encourage les éleveurs à se regrouper en coopératives.*

(10) *Il n'existe aucune norme de conformité*[2] *en matière d'importation des médicaments, pourtant un élément du dossier,* bien que selon la loi 2000/018, l'autorisation administrative d'ouverture soit délivrée conjointement par le MINEPIA et le Ministère du Commerce (MINCOMMERCE).

(11) *L'autonomie et l'indépendance de l'Ordre dont les missions vont désormais bien au-delà de l'éthique vétérinairene sont pas garanties par les textes légaux et législatifs car* toutes les décisions de l'Ordre, pour être exécutoires, sont conditionnées par l'avis ou l'approbation préalable, selon les cas, de l'autorité vétérinaire tutelle de l'ONVC.

**L'analyse du cadre légal et législatif de l'Ordre permet de conclure que, malgré son obsolescence et les nombreuses imperfections constatées, il reste une bonne base qui permet d'impulser une dynamique nouvelle à l'Ordre. Par ailleurs, si la plupart des intervenants se retranchent fréquemment sur ses insuffisances pour justifier leur attitude, c'est surtout parce qu'ils ont une mauvaise connaissance du cadre légal. Et pour permettre à l'Ordre de disposer de la plénitude des leviers de performance, il a besoin d'être amélioré et étoffé. Ceci est d'autant pertinent que, selon les juristes, un texte qui a onze (11) ans d'âge sans être amendé devient obsolète. Or ceux qui réglementent la profession vétérinaire date de plus de trente (30) ans sans amendements.**

### 1.4.2. Acteurs et partenaires institutionnels

Au nombre de ceux-ci, on peut citer :

#### *1.4.2.1. Sur le plan national*

- L'***Etat du Cameroun***, à travers l'autorité vétérinaire qui exerce la tutelle sur l'Ordre et avec laquelle celui-ci est tenu d'entretenir des rapports privilégiés. L'Ordre a régulièrement bénéficié de son soutien, le plus en vue a été l'appui à l'organisation réussie du premier congrès de l'Association Vétérinaire Africaine en 2009et tout récemment, l'appui budgétaire à la construction d'un immeuble siège à Mvog-Betsi. Ce partenariat institutionnel est appelé à se renforcer avec notamment l'amélioration du cadre légal, législatif et réglementaire de l'exercice de la profession et de la médecine vétérinaire, une meilleure organisation et structuration de l'Ordre[3].
- ***Les PPV, encore appelés auxiliaires vétérinaires***. Ils sont regroupés au sein d'une association dénommée ATASPAC et une convention les lie à l'Ordre. La loi 90/033 leur donne le droit d'exercer la profession vétérinaire (pratiquer les soins infirmiers) en clientèle privée pendant les cinq années suivant sa publication.Toutefois, ilssont tenus de se faireenregistrer dans un registre ouvert au secrétariat de l'Ordre sans en être inscrits,et de respecterles règles déontologiques édictés par celui-ci (C. art. 60).A la date d'aujourd'hui, ils ne sont pas encore enregistrés au Bureau de l'Ordre conformément à la loi 90/033. Ils travaillent sous aucun contrôle de vétérinaires et dans la plupart des cas, à l'exception de ceux de l'administration, des cabinets vétérinaires et cabinets secondaires ou des structures de vente de médicaments vétérinaires. Cette disposition a du mal à être respectée car l'Ordre n'a pas les moyens de contrôle de son application, pas plus que l'exercice des PPV sur le terrain ou encore la qualité des formations dispensées à leur intention et des produits qui en

[2] Les éléments techniques n'existent pas ou tout au moins ne sont pas disponibles.

[3] En son article 35 -b, il est stipulé que « toute décision du Conseil de l'Ordre sur une demande d'inscription au tableau de l'Ordre doit être soumise à l'approbation préalable de l'autorité de tutelle dès le premier jour ouvrable suivant cette décision… »

sortent.L'exercice de la profession par les PPV se trouve aujourd'hui à cheval entre l'illégalité et les vides juridiques. Cette situation est favorisée par : (i) le nombre très élevé des PPV qui est estimé à **2 974**, soit un peu plus de 6 fois le nombre total de vétérinaires et (ii) le faible maillage territorial par les vétérinaires qui libère de l'espace (inoccupé) pour les PPV. **Dans le cadre du présent plan stratégique, il est plus qu'urgent que l'Ordre prenne en main la réglementation et le contrôle de l'exercice des PPV, veille sur la qualité de leur formation, ainsi que sur le respect du code de déontologie.**

- ***Les Ordres médicaux nationaux.*** L'ONVC est membre de la plateforme des Ordres médicaux nationaux constituée de l'Ordre des médecins, l'Ordre des Pharmaciens, l'Ordre des Chirurgiens-dentistes et l'Ordre des vétérinaires. Il faut dire que cette plateforme en dehors des synergies d'actions qui ont contribué à l'assainissement de l'environnement des formations médicales au Cameroun par la fermeture des institutions de formation illégales, n'a ni vision, ni feuille de route clairement définies et manque de dynamisme.
- ***La plateforme des métiers professionnels au MINESUP***pour laquelle l'Ordre est désormais membre et à ce sujet, il a été consulté pour avis sur les curricula harmonisés de formation vétérinaire et pour l'institution d'un concours national unique d'entrée dans les écoles vétérinaires et d'un examen national de sortie.
- ***Les groupements interprofessionnels.***Il s'agit des organisations interprofessionnelles légalement constituées ou non. Les plus connues aujourd'hui sont l'Inter Profession Avicole du Cameroun (IPAVIC) et l'interprofession porcine(INTERPORC) avec qui l'ordre n'a pas encore une relation formalisée.

*1.4.2.2. Sur le plan international*

- ***L'Organisation Mondiale de la Santé Animale (OIE).*** En principe l'OIE a pour membre les Etats. Elle est l'institution au niveau mondiale en charge de l'élaboration des directives et des normes en santé animale et dans l'enseignement vétérinaire que les OSV sont tenus de faire respecter pour garantir la performance des Services Vétérinaires devenus « bien public international'».
- ***Les réseaux, associations et OSV étrangers.*** L'ONVC est membre de plusieurs réseaux au nombre desquels on peut citer : l'Association Mondiale Vétérinaire (AMV) avec qui l'ONVC a un partenariat de formation continue en ligne dans 8 universités du monde avec près de 600 formations gratuites et 300 payantes, l'Association Vétérinaire Africaine (AVA) avec quil'Ordre du Cameroun a organisé le tout premier congrès en 2009 à Yaoundé, la Commonwealth Veterinary Association (CVA), la conférence de liaison des Ordres vétérinaires francophone(CLIOF), l'association des Ordres Vétérinaires Nationaux Africains(AONV) dont l'ONVC est membre du conseil d'administration, etc.

### 1.4.3. Soutiens/partenariat.

L'Ordre bénéficie déjà du soutien des pouvoirs publics et des possibilités de partenariats sont à explorer ou à renforcer, notamment avec les institutions bancaires dans le cadre du développement du secteur privé vétérinaire (financement des installations en clientèle privée), avec les assurances dans le cadre de l'évaluation des risques des projets d'élevage et des assurances responsabilité civile professionnelle(RCE), les institutions de formation vétérinaire étrangères pour des facilitations aux formations postdoctorales(Master, PhD), les groupements interprofessionnels qui constituent une grande partie de sa clientèle, les associations des PPV dont la collaboration avec l'Ordre est appelée à s'intensifier , etc.

### 1.4.4. Actions de plaidoyer/lobbying effectuée par le passé.

La présente étude a révélé quelques actions de plaidoyer/lobbyingentreprises par le passé par l'Ordre auprès du gouvernement et de l'OIE en 2009 pour l'organisation par le Cameroun du tout premier congrès de l'Association Vétérinaire Africaine (AVA), et auprès du MINESUP pour la mise à niveau des écoles de formations vétérinaires. Le présent plan stratégique devra y consacrer une part importante de ses activités dans le but de contourner certains facteurs extérieurs qui limitent ses performances. Il s'agit notamment et à titre d'exemple, de certaines insuffisances, limites etambiguïtés qui caractérisent son cadre légal et législatif.

# 2. Diagnostic organisationnel : synthèse

Il concerne quatre dimensions à savoir : (i) les ressources humaines ; (ii) le système de communication/informations ; (iii) les processus et (iv) la structure.

## 2.1. Les ressources humaines

Il faut faire une distinction entre le personnel administratif permanent et les administrateurs qui sont les membres de l'Ordre d'une manière générale.

### 2.1.1. Le personnel administratif permanent

Les membres de l'Ordre qu'ils soient du Conseil ou simples membres, sont en principe occupés soit dans l'administration, soit dans leurs cabinets vétérinaires en temps plein par leurs obligations professionnelles. Ils ne peuvent consacrerqu'une infime partie de leur temps à l'Ordre, pour ceux d'entre eux qui sont membres du Conseil ou responsables de fonctions spécifiques. Ils ne peuvent donc pas être de manière permanente au siège et s'occuper des tâches administratives et assurer la gestion et le fonctionnement de l'Ordre au quotidien. Pour cela, il y a une nécessité absolue de disposer d'un personnel administratif permanent qui s'occupe en même temps des aspects d'accueil, d'information et de communicationen vue de garantir la visibilité de l'Ordre. A l'état actuel de son fonctionnement et de son organisation, l'Ordre n'utilise pas encore de personnel administratif permanent au titre d'employés salariés. **Il va sans dire que cette absence de personnel administratif permanent au siège constitue une pesanteur pour sonbon fonctionnement en termes d'efficacité et d'efficience.**

### 2.1.2. Les membres de l'Ordre : les administrateurs

Dans tous les pays membres de l'OIE, les OSV quand ils existent, ont un rôle primordial à jouer dans la fourniture des Services Vétérinaires. Par conséquent, il y a des exigences en termes de maillage territorial et de compétences des vétérinaires pour une médicalisation efficace.

#### *2.1.2.1. Le maillage territorial*

Il est très mal assuré (**cf. tableau 2**). On note particulièrement une forte concentration des vétérinaires praticiens dans les grands centres urbains, notamment Yaoundé et Douala.

**Le faible maillage territorial par les vétérinaires crée un vide qui est tout de suite comblé soit par des charlatans qui excellent dans les produits vétérinaires frelatés et les conseils non adaptés, soit par les PPV. Cette situation favorise la pratique de l'exercice illégal de la profession vétérinaire et une asymétrie dans l'offre des services vétérinaires.**

#### *2.1.2.2. Les compétences des membres de l'Ordre*

L'OIE met un point d'honneur sur les compétences des vétérinaires en vue d'assurer les performances des SV dans ses états membres. C'est pourquoi en matière d'enseignement vétérinaire, elle œuvre pour l'harmonisation des curricula de la formation vétérinaire et le renforcement de l'implication des OSV dans les formations initiales et continues des vétérinaires et para vétérinaires. Ainsi, pour remplir efficacement les missions qui lui sont dévolues, l'Ordre a besoin d'avoir en son sein des vétérinaires dotées de compétences et

qualifications professionnelles à la pointe et compatibles avec les normes internationales reconnues en la matière.

A l'état actuel des connaissances, **il n'existe aucun répertoire de toutes les compétences vétérinaires disponibles au Cameroun, pas plus qu'un carnet d'adresses d'expertises locales et extérieures mobilisables en temps réel pour les formations continues (renforcement de capacités), ou la réalisation des études spécifiques d'intérêt capital pour le fonctionnement de l'Ordre[4].**

En 2006 puis en 2011, le Cameroun a sollicité l'appui de l'OIE pour l'évaluation des PVS dans le but de renforcer les capacités des SV. Le rapport PVS de suivi de l'OIE[5] élaboré à cette occasion fait état de ce que **« *la qualité de la formation nationale et la qualité de vétérinaires et de Para-Professionnels Vétérinaires formés semblent inadaptées aux besoins futurs des Services Vétérinaires et n'ont fait l'objet d'aucune analyse…* ».**

**Ce rapport relève en effet une absence de vétérinaires spécialisés dans le contrôle aux frontières, en hygiène alimentaire et à l'inspection des abattoirs et unités de transformation des produits animaux ou d'origine animale. Il montre aussi que l'Ordre n'a pas à cette période tous les leviers en termes de compétences nécessaires pour contrôler l'exercice de la médecine et de la profession vétérinaire au Cameroun.**

En matière de formation des membres, l'Ordre a négocié et obtenu un portail de formations continues en ligne *wcea-education portail* en 2015 avec l'Association Mondiale Vétérinaire (AMV). Ce portail offre 900 possibilités de formations, dont 600 gratuites, aux membres désireux de se performer dans huit (08) universités mondiales. **Malheureusement, il faut souligner pour le regretter, que l'engouement des vétérinaires pour cette opportunité n'est pas manifeste.**

L'implication de l'ONVC dans la formation initiale des vétérinaires même si elle n'est pas encore formalisée a permis à l'Ordre de marquer des points positifs jusqu'ici[6].

**On peut le constater, l'implication de l'Ordre dans les circuits de formation vétérinaire et para vétérinaire au Cameroun est allée grandissante ces dernières années.**

### 2.2. Système d'informations/communication

L'analyse du système de communication de l'Ordre sous le prisme des principes édictés parle Code terrestre en son article 3.3 permet de constater que :

(i) L'Ordre ne dispose pas de l'autorité nécessaire pour communiquer et avoir la capacité de remplir la fonction de communication dans le cadre de ses missions ;

(ii) La combinaison de compétences vétérinaires et de capacités de communication est essentielle. Malheureusement, elle n'est pas encore avérée dans le cas de l'Ordre.

(iii) La communication doit être ciblée et doit répondre aux critères fondamentaux de transparence, cohérence, rapidité, pondération, précision, honnêteté et empathie. De plus, elle doit respecter les

[4]Etudes stratégiques type médicalisation vétérinaire, carte avicole, carte porcicole, cartographie des sites d'installations des vétérinaires privés, conditions de réussite du système privé en santé animale, causes de retour des vétérinaires privés dans la fonction publique…

[5] Rapport PVS de suivi de l'OIE réalisé en 2011

[6]En effet, à la faveur de plusieurs plaidoyers au MINESUP : plusieurs institutions de formation non habilitées ont été fermées ; l'Ordre a contribué à l'harmonisation des curricula de formation ; l'Ordre a eu le droit de siéger en qualité de membre de la plateforme des métiers au MINESUP ; l'Ordre a été partie prenante de l'organisation des concours nationaux uniques d'entrée dans les écoles vétérinaires camerounaise ; et enfin, l'Ordre a pu obtenir que des praticiens vétérinaires s'impliquent dans les formations cliniques et stages des étudiants vétérinaires issus des écoles nationales.

principes fondamentaux de qualité des SV (article 3.1.2.). A l'état et dans les conditions actuelles, ce principe est difficilement réalisable.

(iv) La communication doit être un processus continu. Malheureusement, la règle aujourd'hui au niveau de l'Ordre est qu'elle est ponctuelle et se fait à l'occasion de certains événements.

**(v)** L'Ordre doit assurer la supervision de la planification, de l'application, du suivi, de l'évaluation et de la révision de leurs plans de communication stratégiques et opérationnels. Ceci n'est pas avéré pour le cas camerounais.

**En conclusion, il faut dire que le système de communication décrit ci-dessus relève plus de l'informel que du formel.**

(Pour les détails de l'analyse, confère la grille d'évaluation inspirée de l'article 3.3 du Code terrestredédié à la communication en annexe 3).

## 2.3. Processus et procédures

Selon la Norme ISO 9000 :2015, « *un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* ». Il délimite un champ d'application. La procédure quant à elle est un descriptif organisationnel détaillé pour réaliser un processus. Plus simplement, on dira que, pour un processus donné, la procédure décrit « Qui fait quoi et comment ? ».

Une revue et un examen de certains instruments disponibles qui régulent le fonctionnement de l'Ordre (le cadre légal, le code déontologique, le Règlement Intérieur, les Lignes Directrices de l'OIE) permet d'évaluer leur efficience et de déterminer des points de contrôle en termes de fiabilité des existants et de mise en place de nouveaux processus et procédures. Plus précisément, il s'agit de dresser une cartographie des risques ; toutes choses qui méritent d'être corrigées pour assurer un meilleur fonctionnement de l'Ordre. L'intérêt recherché ici est de relever tout ce qui peut avoir une influence négative sur son bon fonctionnement et qui mérite d'être corrigé.

### 2.3.1. Le Règlement intérieur

L'examen du Règlement Intérieur adopté à Yaoundé le 16 février 1991 montre qu'il s'agit à très peu de choses, d'une reproduction de la loi 90/033 du 10 août 1990. **Il y a donc une nécessité de repenser et d'actualiser le Règlement Intérieur de l'Ordre.**

### 2.3.2. Le Code déontologique[7]

La loi 90/033 du 10 août 1990 relative à l'exercice et à l'organisation de la profession vétérinaire donne prérogative à l'Assemblée générale de l'Ordre d'adopter le Code de déontologie. ***L'Assemblée générale des 13 et 14 novembre 2002 a effectivement adopté un Code de déontologie, mais celui-ci n'est pas encore en vigueur.*** En effet, la même loi indique que son entrée en vigueur est soumise à l'approbation de la tutelle, laquelle approbation est toujours attendue depuis 17 ans !

D'une manière plus générale, il faut dire que l'Ordre n'a pas tous les leviers nécessaires pour exercer et faire respecter le Codede déontologiepar ses membres. Il y a toujours et encore comme une pesanteur que constitue l'approbation préalable par la tutellede toutes (ou presque) les décisions de l'Ordre. A titre d'exemple et pour ne citer que celui-là, **l'Ordre ne peut pas traduire un de ses membres qui relève du secteur public au Conseil de discipline sans l'avis préalable de son employeur qui est l'Etat.** Les fonctionnaires pour ce qui les concerne, ne se sentent pas concernés par le Code de déontologie, d'où des cas d'inobservance constatés des règles déontologiques sans que l'Ordre n'ait ni le pouvoir, ni les moyens d'imposer la discipline.

[7] Décret n° 84/1053 du 18 aout 1984 portant code de déontologie des vétérinaires

### 2.3.3. Les Lignes Directrices et recommandations de l'OIE

Nous avons déjà évoqué ci-dessus quelques Directives et recommandations de l'OIE, notamment en ce qui concerne le caractère autonome et indépendant des OSV, leur implication dans les formations initiales et continues des vétérinaires, le contrôle de l'exercice des PPV, l'exigence de certaines compétences pour exercer et ou contrôler l'exercice de la profession, etc. Dans le présent paragraphe, nous allons nous appesantir sur le caractère autonome et indépendant de l'Ordre.

Bien que le Code terrestre définisse un OSV **comme « un organe autonome de contrôle des vétérinaires et des para-professionnels vétérinaires »**, il faut reconnaître que cette autonomie ne concerne pas tous les membres de l'OIE. Dans certains pays, les fonctions de l'OSV sont assumées par une autorité administrative ou exercées par l'Autorité vétérinaire elle-même. En effet, **l'analyse d'une centaine de rapports d'évaluation PVS initiale a révélé que moins de la moitié des membres de l'OIE disposait d'un organisme statutaire vétérinaire efficace et capable de réglementer l'homologation des diplômes, la prescription de médicaments vétérinaires et l'emploi des vétérinaires et des para-professionnels vétérinaires[8].**

**Ce constat montre que, même si l'autorité vétérinaire a un rôle majeur à jouer, l'autonomie et l'indépendance d'un OSV doivent s'assumer et se mériter.**

L'OSV doit avoir des capacités prouvées en matière de : (i) élaboration d'une législation vétérinaire pertinente au niveau national et à superviser l'exercice de la profession vétérinaire ; (ii) mobilisation de ressources propres pour assumer totalement son fonctionnement dans le cadre de l'exercice de ses missions et son autonomie ; compétences spécifiques et pointues…

Une analyse soutenue permet de constater que les performances de l'Ordre ou encore sa capacité à s'affirmer comme véritable régulateur de la profession vétérinaire ont pour centres névralgiquesdeux principaux piliers : (1) sa capacité à s'assumer et (ii) son caractère indépendant et autonome.

Si le législateur donne la primeur à l'Ordre d'instruire et d'autoriser les installations en clientèle privée (bien que cette autorisation soit soumise à l'approbation préalable du MINEPIA), il ne lui donne pas le pouvoir de contrôler l'exercice du mandat sanitaire (Cf décret) et même de contrôler les normes de distribution des médicaments et d'inspections des établissements pharmaceutiques... Par ailleurs, la tutelle est seule à déterminer les zones d'exercice d'un praticien (art 17 loi 2000/018) ou à agréer le local pharmaceutique (art 7 Décret n° 2008/2909/PM) ou encore à inspecterles médicaments.

Dans ces conditions, l'Ordre n'a pas tous les leviers nécessaires qui garantissent son indépendance et son autonomie nécessaires au plein exercice de ses missions et à l'expression de son pouvoir ordinal garant de l'éthique et de la discipline professionnelle comme le stipulel'Article 3.2.12 du Code sanitaire pour les animaux terrestres de l'OIE[9]. De plus ses missions s'étendent à l'implication dans la formation vétérinaire initiale qui relève au Cameroun du MINESUP.

**En résumé, il apparaît que, pour une profession par essence libérale qui est entrée dans le processus de privatisation, le rôle de l'Etat est encore prépondérant.**

Cette assertion est justifiée entre autres par cette disposition légale qui stipule :

*« Sans préjudice des dispositions des articles 11 et 43 de la loi n°90/033 du 10 août 1990 relative à l'exercice et à l'organisation de la profession vétérinaire, les décisions, délibérations et résolutions ou tout autre acte de*

[8] OIE, Recommandations de l'OIE sur les compétences des para professionnels vétérinaires, mai 2018

[9]Dans la loi de 1990, l'Ordre est placé sous la tutelle des Services Vétérinaires (art 27) de l'Etat. Toutes les décisions de l'Ordre, qu'il s'agisse de l'inscription au tableau de l'Ordre (art 11, art 43) ou d'installation en clientèle privée, des délibérations ou résolutions du conseil de l'ordre ou de l'Assemblée Générale, la traduction d'un vétérinaire fonctionnaire au conseil de discipline, les décisions de la chambre de discipline … sont soumises à l'approbation préalable du ministre en charge des services vétérinaires sous peine de nullité (art 45). La tutelle peut à tout moment interdire la tenue d'une session de l'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire s'il n'a pas reçu l'ordre du jour 15 jours plus tôt…

*l'Assemblée Générale ou du Conseil de l'Ordre sont sous peine de nullité absolue, soumis à l'approbation préalable de l'autorité de tutelle dès le premier jour ouvrable suivant leur intervention… »*

**La situation de l'Ordre camerounais aujourd'hui ne permet pas d'envisager à court ni à moyen terme une indépendance ou une autonomie. Le contexte de sa création en tant qu'instrument de l'Etat pour assurer un service public est toujours actuel. Par ailleurs, l'Ordre il est difficile d'affirmer aujourd'hui que l'Ordre est doté de toutes les compétences nécessaires, pour assumer son autonomie et son indépendance.**

Les Directives de l'OIE recommandent sans toutefois que cela ait un caractère obligatoire, qu'un OSV ne reçoive pas d'aides et dons des pouvoirs publicset des laboratoires au risque de compromettre son indépendance et son autonomie. Or l'Ordre camerounais qui est une création étatique et non une association comme dans les modèles anglo-saxons reçoit depuis quelques années des allocations budgétaires de l'Etat, lesquelles lui ont permis de se doterd'un immeuble siège. Dans ces conditions on peut comprendre que l'Etata besoin des services vétérinaires à niveau donc d'un ordre fort pour garantir sa performance.

En effet,

- l'Ordre n'est pas financièrement en mesure d'organiser une Assemblée Générale depuis trois ans, de publier le tableau de l'Ordre, de disposer des cartes professionnelles et des caducées…
- l'Ordre pour son développement doit continuer à compter sur les subventions de l'Etat ;
- l'Ordre ne fait pas encore de la formation continue une exigence obligatoire de compétitivité et de compétence pour continuer à exercer;
- le cadre légal et législatif ne lui permet pas d'assurer son fonctionnementoptimal, etc.

### 2.3.4. Le cadre légal

La conformité d'un OSV aux Directives et Recommandations de l'OIE est grandement influencée par le cadre légal et réglementaire du pays concerné. Ainsi pour le cas du Cameroun, il y a une nécessité que l'existant qui est antérieur aux directives de l'OIE soit toiletté et mis à jour en levant les ambiguïtés évoquées plus haut, et qu'il soit étoffé dans les domaines suivants : (i) l'exercice de la profession vétérinaire par les PPV (auxiliaires vétérinaires) ; (ii) les laboratoires à compétence vétérinaire ; (iii) la certification vétérinaire et la délégation de la certification ; (iv) l'identification des animaux et la traçabilité ; (v) la reproduction des animaux ; (vi) l'alimentation animale ; (vii) la désinfection…

## 2.4. Organisation-Structuration

### 2.4.1. Trilogie Vision-missions-valeurs

La trilogie Vision - Mission - Valeurs est en théorie la "feuille de route" de toute organisation. Ensemble, elle constitue l'ADN d'une organisation responsable. Les études sur le sujet tendent à démontrer que les organisations qui consacrent du temps à ce « trio indispensable » réussissent mieux.

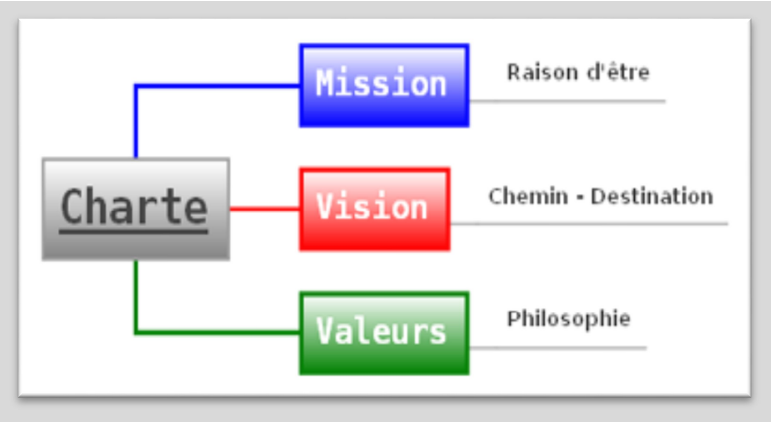

**Figure 1. Représentation de la trilogie vision-missions-valeurs**

**L'examen des différents textes et documents officiels (lois, décrets, Règlement Intérieur, etc.) disponibles ne révèle pas de manière formelle l'expression d'une vision, des missions, pas plus que des principes clairement énoncés et partagés censés guider l'action de l'Ordre.**

Toutefois, ces missions apparaissent dans un document de l'Ordre qui, de toute vraisemblance est une présentation à l'occasion d'une rencontre internationale (voir encadré ci-dessous).

**Encadré. Missions de l'Ordre**

(1) L'Ordre des vétérinaires est une institution qui représente tous les vétérinaires (public, privés salariés, privés libéraux) auprès des instances politiques ou administratives.
(2) L'Ordre des vétérinaires est le conciliateur entre les vétérinaires dans les associations, les contrats et les rapports entre employeurs et salariés.
(3) L'Ordre des vétérinaires conseille les vétérinaires dans les domaines éthiques, juridiques et déontologiques.
(4) L'Ordre des vétérinaires est le garant de la qualité du service vétérinaire à travers le code de déontologie dont il est chargé de l'application afin de garantir la discipline professionnelle.
(5) L'Ordre des vétérinaires est le médiateur entre les vétérinaires et leurs clients.
(6) L'Ordre des vétérinaires communique à travers un bulletin d'information BIO et participe à divers salons pour valoriser l'image de la profession vétérinaire.

### 2.4.2. Organisation de l'Ordre[10]

Dans les développements précédents, notamment au paragraphe 0.2, la structure organique de l'Ordre vétérinaire camerounais a sommairement été présentée.

A la lumière des missions qui sont dévolues à l'Ordre,la structure organisationnelle décrite ne lui permet pas d'être efficace. En effet, certaines fonctions sont complètement absentes. Il s'agit notamment des fonctions de : (i) conciliateur entre les vétérinaires dans les associations, les contrats et les rapports entre employeurs et salariés ; (ii) conseils des vétérinaires dans les domaines éthiques, juridiques et déontologiques et (iii) médiateur entre les vétérinaires et leurs clients.

**Dans la perspective d'avoir un Ordre qui assure ses missions de façon performante, il est capital de repenser son organisation (organigramme) en y intégrant des commissions techniques et des comités thématiques pourassurer les fonctions essentielles qui permettent de remplir efficacement ses missions et d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.**

## 3. Etude comparée de quelques Organismes Statutaires Vétérinaires : benchmarks

Une lecture horizontale des cadres légaux, organiques ainsi que de certaines règles de fonctionnement des Ordres Statutaires Vétérinaires de quelques pays permet de situer l'Ordre camerounais en fonction de certains critères tels que l'indépendance et autonomie de l'OSV, son implication en matière d'élaboration de la réglementation (sa place), de contrôle de la formation initiales et continue ou encore de l'exercice des PPV, le mode de désignation des membres du Conseil et des conditions d'éligibilité, l'exigence de la formation continue pour exercer, la fréquence de publication du tableau de l'Ordre, etc. Nous allons nous attarder sur les trois critères suivants : (i) indépendance et autonomie ; (ii) conditions d'éligibilité et (iii)l'exigence de la formation continue pour continuer à exercer.

### 3.1. Critère lié à l'indépendance et à l'autonomie de l'Ordre

Comparativement aux OSV des pays référencés, l'Ordre camerounais est à la traine aussi bien pour ce qui est de son autonomie financière que de son indépendance. En effet, il est financièrement très fragilisé et entretient une forte dépendance avec l'Etat ; ce qui réduit fortement sa marge de manœuvre. Pendant que

[10] Cf. Chapitre II du règlement Intérieur

toutes ses décisions sont transmises à la tutelle dans un délai prescrit pour approbation avant de prendre effet, ailleurs, elles sont tout simplement notifiées (Cas du Sénégal ou du Maroc).

### 3.2. Critère lié aux conditions d'éligibilité à l'Ordre

Au niveau de l'Ordre camerounais, pour être éligible, il faut être à jour de ses cotisations et n'être sous le coup d'aucune sanction disciplinaire. Dans d'autres Ordres, ces deux conditions ne suffisent pas. D'autres critères tels que l'âge ou l'ancienneté pour un certain nombre d'années comme membre régulier de l'Ordre sont exigés : cas du Sénégal et du Nigéria.

### 3.3. Critère lié à l'exigence de la formation continue pour continuer à exercer

Au niveau de l'Ordre camerounais, il n'y a actuellement, aucune exigence faite au vétérinaire en matière de formation continue pour continuer à exercer la profession. A contrario, dans la quasi-totalité des pays référencés, il est fait obligation à tous les membres de justifier d'une formation continue à une fréquence prédéterminée (3 ans au Nigéria) pour continuer à exercer.

**L'analyse comparée (voir tableau 3) montre que l'Ordre Camerounais a beaucoup d'ajustements à faire pour se hisser au niveau des Ordres des autres pays qui ont un niveau de fonctionnement appréciable.**

**Tableau3 : de comparaison de quelques OSV**

| Critères | Pays | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Cameroun | Sénégal | Burkina Faso | Nigeria | Maroc | Belgique | Canada |
| Indépendance et autonomie de l'OSV | Non. Toutes les décisions sont préalablement soumises à l'approbation de la tutelle | Autonomie financière. Décisions notifiées à l'autorité vétérinaire et au procureur de la République | L'ordre veille et défend l'indépendance professionnelle | Oui | Oui. Les décisions sont notifiées aux administrations. | Oui, indépendant et autonome | Oui indépendant et autonome |
| Implication des OSV sur la réglementation : son avis | Oui, avis sollicité sur les lois et règlements mais de façon informelle | Oui. Avis sollicité sur les projets de lois | Oui. L'OSV est impliqué à l'élaboration de la politique de santé animale | Nd | Oui. L'OSV est impliqué à l'élaboration de la politique de santé animale | Nd | Nd |
| Contrôle de la formation initiale et continue | Contrôle non réglementé mais à l'actif, quelques actions menées d'envergure impliquant l'Ordre | L'ordre garantit la compétence professionnelle | Nd | Effectif | Effectif | Effectif | Effectif |
| Contrôle des PPV | Non effectif même si l'ONVC est membre des conseils de gestion des CNFZV | Nd | Effectif | | | | |
| Mode de désignation des membres du Conseil | Election du Conseil au scrutin uninominal<br>Pour le Bureau, seul le Président est élu en AG les autres membres le sont par le Conseil | 1/3 élus et 1/3 reconduits | | Élus | Election de 18 membres et désignation de 2 membres des Forces Armées Royales | Election | Election |
| Conditions d'éligibilité | Être à jour de ses cotisations et n'être sous le coup d'aucune sanction disciplinaire | - Être âgé de plus de 30 ans<br>- 3 ans d'ancienneté<br>- Recueillir au moins 4/5 de suffrage | Nd | Avoir une ancienneté d'au moins 5 ans dans l'ordre | - Jouir d'une ancienneté de 10 ans dans l'ordre et de<br>- 5 ans pour les élections régionales | Nd | Nd |
| Fréquence des AG | 2fois/an | 4 fois/an | 3 fois/an | Nd | 4 fois/an | Nd | Nd |
| Inscription/Agrément des vétos | Conseil de l'Ordre après approbation tutelle | Conseil ordre | Nd | Nd | Conseil national après avis du Conseil Régional | Conseil Régional | Conseil Régional |
| Fréquence de parution du Tableau de l'ordre | Parution irrégulière | - Annuelle soumis au visa du de l'autorité vétérinaire puis déposé au conseil d'Etat<br>- Publié dans le J O | Annuelle | Annuelle et certifié par le président ordre | Nd | Nd | Nd |
| Ressources de l'ordre | Cotisations annuelles<br>Subventions de l'Etat<br>Prime sur la flotte téléphonique ORANGE | Cotisations annuelles | Cotisations annuelles | Cotisations annuelles | - Cotisations annuelles<br>- Subventions Etats/Collectivités<br>- Dons et legs | | Cotisations annuelles |
| Exigence de la formation continue pour exercer | Non exigée | Exigée | Nd | Exigée tous les 3 ans | Exigée | Exigée | Exigée |

**Source : Analyse du Consultant**

## 4. Analyse des résultats du DO

### 4.1. Analyse des résultats sous le prisme des missions de l'Ordre et par rapport aux objectifs à sa création

Normalement, il s'agit ici de procéder à une analyse des réalisations de l'Ordre sur les 2-3 dernières années, de mesurer les réalisations par rapports aux objectifs fixés, d'en faire le bilan et d'en extraire des orientations/décisions à prendre pour l'avenir, et donc pour le développement du plan stratégique. Cette activité aurait nécessité de s'appuyer sur les tableaux de bord ou autres outils de reporting de l'Ordre (Rapports d'activités annuelles par exemple). Cette analyse repose logiquement sur une évaluation des résultats du dernier plan stratégique et en fait de plan stratégique, celui-ci n'a jamais été élaboré. Des entretiens avec le Bureau font état d'une *feuille de route* qui aurait été élaborée en tout début de la présente mandature suite aux recommandations de l'Assemblée Générale élective. Ladite feuille de route qui donnait mandat au Conseil de procéder au recouvrement des arriérés de cotisation dues, de mettre en place une mutuelle des vétérinaires du Cameroun, publier annuellement le tableau de l'Ordre et de créer des signes distinctifs pour l'ordre (toges, caducées, carte professionnelle, pins) a connu d'après le Bureau de l'OSV des résultats quelque peu mitigés, l'indisponibilité des ressources, facteur limitant important n'a pas permis à ces éléments de visibilité d'être disponibles..

Toutefois, en l'absence de tous ces supports, nous avons procédé à l'analyse des résultats de l'Ordre sous le prisme de ses missions déclarées.

Au cours des trois derniers exercices, l'Ordre a installé plus de vétérinaires en clientèle privée que depuis sa création. Pour le seul exercice 2018, il a tenu pas moins de cinq Conseils. Sa présence s'est renforcée auprès de certaines institutions partenaires : MINESUP, Ecoles vétérinaires et para-vétérinaires, etc.Cependantil reste encore en proie à de nombreux problèmes et difficultés qui constituent des entraves à son fonctionnement :

- Pas de publication régulière des rapports d'activités, ni du tableau de l'Ordre ;
- Très faible mobilisation des ressources financières (A peine 10% des membres inscrits sont à jour de leurs cotisations annuelles) ;
- De nombreuses recommandations issues de la dernière assemblée générale n'ont pas été suivies d'effets (Cas des signes distinctifs pour les membres de l'Ordre qui ne sont pas toujours disponibles) ;
- Indiscipline des membres et désordre dans l'exercice et la pratique de la profession vétérinaire ;
- Moyens d'action insuffisants pour imposer l'ordre et la discipline en son sein, ou pour réguler l'exercice de la profession vétérinaire,
- Récurrence de l'exercice illégal de la profession vétérinaire par les PPV et les personnes inhabilitées.

**Ce tableau est pour le moins reluisant et présente un ordre vétérinaire fragiliséaussi bien en interne par ses membres et en externe du fait d'un cadre légal et législatif qui réduit considérablement sa marge de manœuvre.**

Le tableau **4**ci-dessous présente une analyse des résultats de l'Ordre sous le prisme de sa capacité à assumer ses missions.

### 4.1. Analyse SWOT

Elle ouvre la voie à la de définition d'une stratégie permettant à l'Ordre de maximiser les potentiels des Forces et Opportunités, et de minimiser les effets des Faiblesses et Menaces et d'aider à l'élaboration d'une stratégie de développement appropriée (cf. Tableau 5).

**Tableau 4 : Analyse du niveau de réalisation des missions de l'Ordre**

| N° | Mission | Niveau de réalisation | Taux de réalisation (Estimation) | Facteur de réussite ou d'échec | Stratégie à déployer pour maintenir les résultats ou éviter l'échec |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | L'Ordre des vétérinaires est une institution qui représente tous les vétérinaires (public, privés salariés, privés libéraux) auprès des instances politiques ou administratives. | Cette mission de représentation est assurée par le Bureau Exécutif ou par tout vétérinaire désigné par le président du conseil de l'Ordre. Elle se fait auprès des instances politiques et publiques, des projets et programmes et des institutions scolaires. Toutefois, au niveau interne et pour des raisons diverses, les membres dans leur grande majorité sont peu attachés à l'Ordre. | 80% | - Faible motivation et engagement, désintérêt des membres vis-à-vis de l'Ordre<br>(Les membres ne voient pas un intérêt particulier à appartenir à l'Ordre) | Créer un cadre incitatif avec publication, pas seulement des devoirs, mais aussi des droits du membre dans le but de mobiliser les vétérinaires autour de l'Ordre. Que chaque vétérinaire se sente concerné par l'Ordre et trouve un intérêt à en être membre actif. |
| 2 | L'Ordre des vétérinaires est le conciliateur entre les vétérinaires dans les associations, les contrats et les rapports entre employeurs et salariés. | Cette mission est en quelque sorte le prolongement de celle qui précède. En affirmant que l'Ordre ne joue pas actuellement et de manière efficace ce rôle de conciliateur, c'est confirmer la méconnaissance ou la moins bonne perception par les vétérinaires de la mission de représentation de l'Ordre | 0% | - Faible attachement des membres à l'Ordre (ils n'ont pas recours à 'Ordre dans leurs engagements, contrats, qui est pourtant une exigence règlementaire.)<br>- Ici, ce n'est pas tant l'Ordre qui ne joue pas son rôle, mais ses membres qui qui ne voient pas en lui un conciliateur. | Rattacher ce rôle à la commission technique chargée des textes réglementaires et des investigations à créer |
| 3 | L'Ordre des vétérinaires conseille les vétérinaires dans les domaines éthiques, juridiques et déontologiques. | Conformément à la loi 90/033, elle est supposée être assurée (au moins partiellement) au moment de l'inscription des membres. Les vétérinaires ne s'engagent toujours pas sous serment à l'inscription à l'Ordre au respect des règles déontologiques dont ils ont au préalable pris connaissance. En plus, très peu de membres en font la demande. | 10% | - Les membres ne sollicitent pas les conseils.<br>- Manque d'initiative de la part de l'Ordre pour organiser les Conseils.<br>- Rien ne garantit que si la demande était avérée, toute l'expertise nécessaire pour assurer ces conseils est disponible au niveau de l'Ordre | Participation du conseil de l'Ordre à la sortie solennelle des jeunes vétérinaires, organisation de la rentrée solennelle annuelle et veille au respect de l'engagement individuel sous serment au moment de l'inscription à l'ordre |
| 4 | L'Ordre des vétérinaires est le garant de la qualité du service vétérinaire à travers le code de déontologie dont il est chargé de l'application afin de garantir l'éthique et la discipline professionnelle. | L'Ordre a du mal à assumer efficacement cette mission | 30% | - Faible audience auprès des membres<br>- Cadre légal et législatif peu favorable<br>- Moyens d'action très limités | - Plaidoyer/lobbying pour améliorer le cadre légal et législatif<br>- Mobilisation des membres sur la nécessité de protéger la profession |
| 5 | L'Ordre des vétérinaires est le médiateur entre les vétérinaires et leurs clients. | Non seulement que cette fonction n'existe pas dans l'organisation actuelle, en plus, des cas de demande de médiation ne sont pas répercutés au niveau de l'Ordre. Ainsi a-t-on vu des clients porter plainte contre | 0% | Le code de déontologie définit la qualité des relations entre le vétérinaire praticien et le client. Le respect de cette disposition devrait permettre à l'Ordre d'assurer cette mission s'il en est saisi. La méconnaissance des | Vulgariser le code de déontologie et les missions de l'Ordre auprès des vétérinaires et du grand public |

| N° | Mission | Niveau de réalisation | Taux de réalisation (Estimation) | Facteur de réussite ou d'échec | Stratégie à déployer pour maintenir les résultats ou éviter l'échec |
|---|---|---|---|---|---|
| | | les praticiens sans avoir épuisé la procédure de conciliation amiable par l'Ordre | | missions de l'Ordre par les vétérinaires peut être un facteur d'échec. | |
| 6 | L'Ordre des vétérinaires communique à travers un bulletin d'information BIO et participe à divers salons pour valoriser l'image de la profession vétérinaire. | - Communication occasionnelle et insuffisante<br>- Le bulletin d'information ne paraît plus<br>- Faible (Absence) participation à diverses rencontres car non à jour des cotisations statutaires annuelles | 20% | - Absence d'une stratégie de communication<br>- Manque de moyens humains qualifiés, de moyens financiers et matériels | - Améliorer la visibilité et l'image de l'Ordre<br>- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan de communication interne et externe |

**Source : analyse du Consultant**

**Tableau 5 : Analyse SWOT de l'Ordre**

| | | Approche interne | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Liste des forces**<br>• Existence d'un Ordre statutaire reconnu au niveau national et international<br>• Relation de bonne collaboration entre l'Ordre et la tutelle<br>• Existence physique (Siège<br>• Affiliation de l'Ordre à des réseaux et organismes internationaux<br>• Membre de la plateforme des Ordres médicaux nationaux<br>• Participation aux conférences internationales<br>• Existence d'un site web<br>• Existence d'un portail de formation continue ouvert aux membres | **Liste des faiblesses**<br>• Faible mobilisation des ressources internes (cotisation des membres)<br>• Cadre réglementaire obsolète et insuffisant<br>• Faible implication des membres aux activités de l'Ordre (manque d'engouement et de motivation)<br>• Faible communication<br>• Non publication annuelle du tableau de l'Ordre<br>• Méconnaissance et non-respect des textes par les membres<br>• Absence d'un cadre formel qui définit les droits des membres (d'où faible incitation)<br>• Absence d'une vision partagée<br>• Faible visibilité de l'Ordre<br>• L'existence et la survie du vétérinaire en clientèle privé sont liées à la vente du médicament | **En quoi les Forces permettent elles d'éliminer lesfaiblesses ?**<br>L'immeuble siège flambant neuf peut être considéré comme un lieu de rassemblement des membres et permettre de corriger de nombreuses faiblesses constatées. |
| Approche externe | **Liste des opportunités**<br>• Bonnes dispositions de la tutelle pour la promotion et le développement de l'Ordre à travers des appuis multiformes : subvention, construction d'un siège, appuis à travers le PRODEL, renforcement des capacités, etc.<br>• Portail de formation continue en ligne :wcea-education portal<br>• Existence d'une flotte téléphonique ORANGE | **Comment maximiser les opportunités ?**<br>• Maintenir et renforcer les relations de bonne collaboration avec la tutelle<br>• Plaidoyer auprès de la tutelle pour la mise en pratique des directives et recommandations de l'OIE | **Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?**<br>• Utiliser le siège pour renforcer la visibilité de l'Ordre<br>• Faire de la crédibilité un défi à relever auprès de la tutelle, des membres, des partenaires, etc. | **Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?**<br>• S'appuyer sur la tutelle pour remobiliser les membres (actions de plaidoyer)<br>• Proposer des services innovants aux membres pour qu'ils aient un intérêt et un plaisir à appartenir à l'Ordre. |
| | **Liste des menaces**<br>• Cadre légal et réglementaire insuffisant et obsolète ne permettant pas à l'Ordre d'exercer efficacement ses missions<br>• Ambiguïtés des dispositions réglementaires<br>• Non application du texte sur le mandat sanitaire<br>• Tolérance administrative, comme règle de fonctionnement<br>• Forte présence de l'Etat dans le fonctionnement de l'Ordre<br>• Concurrence déloyale exercée par les vétérinaires du secteur public en toute impunité | **Comment minimiser les menaces ?**<br>• Engager des actions de plaidoyer auprès de la tutelle | **Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?**<br>• Valoriser l'immeuble siège<br>• Renforcer la collaboration avec la tutelle | **Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?**<br>• Il faut commencer par engager des campagnes de sensibilisation soutenues auprès des membres pour une remobilisation.<br>• Communiquer beaucoup et mieux<br>• Plaidoyer auprès de l'autorité de tutelle en vue d'alléger son influence sur la gestion de la profession, pour que l'ordre jouisse du pouvoir et des moyens pour réguler la profession et faire respecter la discipline, le respect des normes et de l'éthique, etc.<br>• Assainir l'exercice de la profession vétérinaire (identifier tous les points critiques et y proposer des solutions |
| | **En quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces ?**<br>Les pouvoirs publics sont à l'origine des menaces identifiées. La grande opportunité c'est aussi les bonnes dispositions manifestées par les pouvoirs publics à accompagner la promotion et le développement de l'Ordre. Donc il suffit de faire un bon plaidoyer auprès de l'autorité vétérinaire pour minimiser les menaces. | | **Source : Analyse du Consultant** | |

## 5. Définition du cadre stratégique

### 5.1. Présentation globale du cadre stratégique du plan de développement de l'Ordre

Le cadre stratégique d'une organisation comprend les éléments suivants : - une vision affichée de l'organisation - des valeurs partagées - une mission définie - un objectif général et des objectifs spécifiques (ou opérationnels) compris et acceptés[11]. Les valeurs, la mission et les objectifs doivent pouvoir permettre de contribuer à la réalisation de la vision.

Au terme des discussions menées au cours de l'atelier de restitution du Diagnostic Institutionnel et Organisationnel de l'Ordre, et à partir d'une proposition du Consultant, La ***figure 2***ci-dessous donne une illustration consensuelle du cadre stratégique du plan de développement en construction.

[11] La vision de l'organisation, élément moteur d'une organisation, ne peut pas être réalisée par l'organisation elle-même ; il s'agit de l'élément qui guide ses actions et son travail et qui ne pourra être réalisée que si plusieurs organisations partagent la même vision. Les valeurs, la mission et les objectifs de l'organisation doivent permettre de tendre vers la réalisation de cette vision.

*Figure 2. Illustration du cadre stratégique du plan de développement projeté de l'Ordre*

**Valeurs**

Les valeurs privilégiées par l'ONVC sont : la transparence, le professionnalisme, le respect de la discipline et du Code de déontologie, et l'application de normes scientifiques et éthiques élevées.

**Mission**

- L'Ordre veille au respect de l'exercice de la profession vétérinaire selon les canons et normes reconnus à celle-ci.
- L'Ordre est une association professionnelle qui rassemble en son sein les acteurs de la médecine vétérinaire au Cameroun.

**Vision**

S'imposer comme organisme professionnel de référence représentant une profession respectée et unie, reconnue comme leader en matière de santé de production et de bien-être des animaux

**Objectifs**

- Améliorer la crédibilité de l'Ordre à travers une bonne organisation-Structuration et de bonnes performances organisationnelles
- Améliorer la visibilité, la lisibilité et l'image de l'Ordre auprès de ses membres et du grand public à travers une communication technique et professionnelle institutionnalisée
- Mettre en place une stratégie de plaidoyer et de partenariats gagnants-gagnants
- Améliorer l'environnement d'exercice de la profession vétérinaire et créer les conditions de réussite des acteurs ; renforcer l'autonomie financière de l'Ordre

**Objectifs opérationnels**

- Améliorer l'organisation-structuration de l'Ordre et assurer un fonctionnement efficient de l'Ordre
- Améliorer le cadre légal et réglementaire
- Contrôler l'enseignement vétérinaire, Elaborer et mettre en œuvre les formations continues obligatoires
- Améliorer la visibilité et l'image de l'Ordre aux membres et au grand public
- Développer le plaidoyer et les partenariats
- Améliorer le cadre d'exercice de la profession vétérinaire
- Augmenter durablement les ressources financières de l'Ordre

## 5.2. Modèle théorique de la stratégie

Il s'agit du modèle d'intelligence HOLISTIS qui repose sur quatre composantes que sont la structure, les compétences, les processus et les outils. L'alignement de ces 4 composantes — qui forment un tout — est la clé de l'intelligence organisationnelle. Lorsque le projet de transformation s'inscrit dans un contexte de crise de fonctionnement comme c'est le cas de l'Ordre, ou de remise en question préventive, les ajustements isolés ne suffisent pas. Il faut opérer un changement plus holistique afin de rétablir et améliorer l'intelligence organisationnelle.

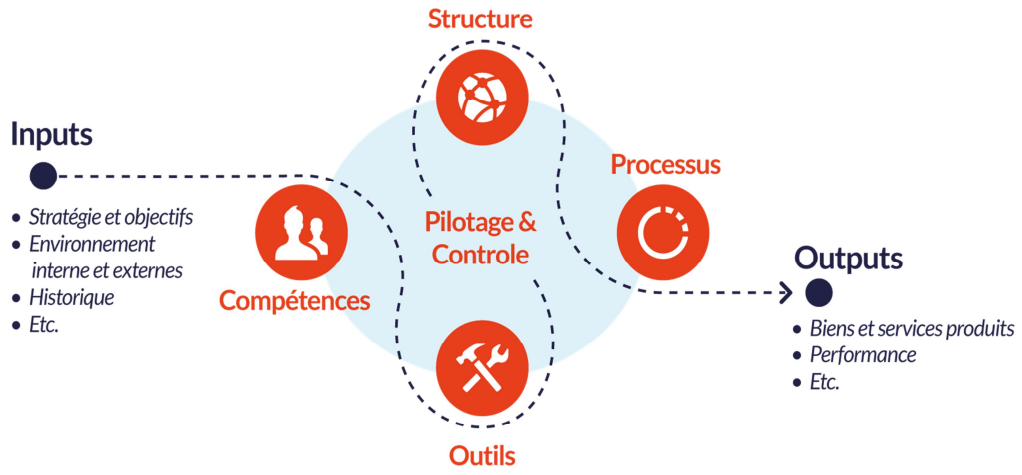


*Figure 3. Intelligence organisationnelle proposée*

**Source : Modèle d'intelligence organisationnelle HOLISTIS**

## 5.3. Les problèmes spécifiques à adresser par la planification stratégique et opérationnel

Ils sont regroupés ci-dessous par rapport à la gestion de la profession, à la structure organisationnelle et au financement.

***a) Problèmes liés à la gestion de la profession vétérinaire et au fonctionnement de l'Ordre***

- Il n'y a pas au sein de l'Ordre une vision partagée ;
- La concurrence déloyale exercée aussi bien par les vétérinaires privés que publics, les PPV et autres charlatans constitue une entrave à la profession vétérinaire ;
- L'exercice de la profession vétérinaire se faitsous une réglementation et un contrôle de régularité insuffisants qui prêtent le flanc à des pratiques illégales ;
- Certains vétérinaires entretiennent des pratiques illégales préjudiciables au développement de la profession.
- Le maillage territorial est mal assuré (Mais il faut comprendre que compte tenu de la répartition inégale des élevages sur le terrain, le maillage administratif ne peut permettre une médicalisation efficiente du cheptel ; Il y a nécessité de repenserla cartographie des zones d'installation selon le potentiel économique pour le praticien mandataire)
- L'Ordre n'a pas une marge de manœuvre suffisante pour exercer pleinement la compétence disciplinaire en son sein ;
- Il n'existe pas dans les textes de l'Ordre, un cadre incitatif formel qui définit les droits des membres ;

- Les membres ne s'impliquent pas beaucoup (ou très peu) aux activités de l'Ordre (manque d'engouement et de motivation)
- L'Ordre ne communique pas assez, conséquence de sa faible visibilité ;
- Le Tableau de l'Ordre n'est pas régulièrement publié, encore moins mis à la disposition des autorités locales, administratives et judiciaires comme prévu par les textes ;
- Les membres de l'Ordre dans leur grande majorité, ne connaissent pas les textes qui régissent leur profession ;et pour ceux qui en ont connaissance, ils ne les respectent pas en règle générale ;
- La gestion du médicament est source de conflits, de désordre et un frein au maillage territorial ;
- Les ambiguïtés entre les lois 90/033 et 2000/018 créent des confusions sur le partage des rôles et responsabilités de l'Ordre et de l'autorité vétérinaire ;
- L'implication de l'Ordre dans la formation initiale et la formation continue des vétérinaires n'est pas encore formalisée ;
- A l'état actuel, les conditions de l'exercice de la profession vétérinaire en privé ne sont pas encore très favorables au Cameroun ;
- L'Ordre ne dispose pas en son sein de suffisamment de compétenceset d'expertises nécessaires à l'offre des services vétérinaires de haut niveau que recommandent l'OIE ;
- L'Ordre ne dispose pas d'un personnel permanent nécessaire pour son fonctionnement au quotidien.

***b) Problèmes liés à la structure organisationnelle***

- La structure organisationnelle actuelle de l'Ordre ne peut pas lui permettre de remplir efficacement ses missions, certaines fonctions capitales (Conseil, médiation, contrat, etc.) ne sont pas assumées, d'autres sont à créer pour s'adapter aux évolutions et à l'environnement international ;
- Il n'existe pas formellement un organigramme qui décrit la structure organisationnelle de l'Ordre de manière exhaustive.
- Les représentations infranationales de l'ordre sont peu dynamiques et fonctionnelles ;
- La structure organisationnelle est peu représentative des sociétés civiles professionnelles

***c) Problèmes liés au cadre légal et législatif***

- Le cadre légal et législatifne facilite pas l'indépendance et l'autonomie fonctionnelle de l'ordre et limite son pouvoir de contrôle et de régulation de la profession vétérinaire.
- Le cadre légal et législatif en vigueur est obsolète et insuffisant, comporte de nombreux vides mal exploités (pratiques illégales), et quelques ambiguïtés ;

***d) Problèmes liés au financement***

- L'Ordre connaît des difficultés de financement dues en grande partie au non-paiement des cotisations annuelles par ses membres (Faible mobilisation des ressources internes) ;
- L'Ordre manque de vision stratégique pour promouvoir des financements innovants.

### 5.4. Axes stratégiques, Objectifs stratégiques et résultats finaux à atteindre

A l'effet, d'apporter des solutions aux différents problèmes qui viennent d'être identifiés, le présent plan stratégique est organisé autour detrois principaux axes d'intervention à savoir :

(1) Axe 1. Valorisation de la profession vétérinaire ;
(2) Axe 2. Renforcement institutionnel et organisationnel de l'Ordre ;
(3) Axe 3. Développement et Soutien à la profession vétérinaire.

Ces axes stratégiques sont présentés dans les tableaux ci-dessous selon le format :

- Objectif/Résultat stratégique
- Problématique
- Objectifs opérationnels
- Activités/Tâches
- Principaux indicateurs de suivi-valuation

### 5.4.1. Axe 1. Renforcement institutionnel et organisationnel de l'Ordre

| **Axe1. Renforcement institutionnel et organisationnel de l'ordre** | | |
|---|---|---|
| **Problématique.**<br>1. La structure organisationnelle actuelle de l'Ordre ne peut pas lui permettre de remplir efficacement ses missions ; il y a un grand vide pour ce qui concerne certaines fonctions capitales (Conseil, médiation, etc.) Il n'existe pas formellement un organigramme qui décrit la structure organisationnelle de l'Ordre de manière exhaustive de manière à pouvoir l'évaluer a posteriori.<br>2. Le cadre légal et législatif est obsolète et incomplet, et ne permet pas à l'ordre d'assurer avec efficience son pouvoir régulateur et de contrôle de la profession vétérinaire.<br>3. L'Ordre ne regorge pas en son seinde suffisamment de compétences et des expertises en mesure de lui permettre de garantir un niveau élevé de services vétérinaires rendus<br>**4.** L'implication de l'Ordre dans la formation initiale et continue des vétérinaires et des PPV dans les écoles de formation est encore informelle | | |
| **Objectif/Résultat stratégique.**<br>Améliorer la crédibilité de l'Ordre à travers une bonne organisation-Structuration et de bonnes performances organisationnelles | | |
| Objectif opérationnel | Activités | |
| **Objectif opérationnel 1.**<br>Améliorer l'organisation-structuration de l'Ordre et assurer un fonctionnement efficient de l'Ordre | 1.1. Recrutement d'un personnel permanent à l'Ordre | 1.1.1. Elaboration des profils de postes et des job description<br>1.1.2. Lancement du processus de recrutement<br>1.1.3. Recrutement effectif et installation |
| | 1.2. Mettre en place une structure organisationnelle adaptée au contexte national et aux exigences internationales | 1.2.1. Restructurer l'organigramme<br>1.2.2. Organiser, équiper et installer les Conseils régionaux<br>1.2.3. Créer des commissions techniques et des comités thématiques, des clubs ONVC des étudiants dans les écoles<br>1.2.4. Elaborer des fiches descriptives des profils de poste et des fonctions<br>1.2.5. Désigner les représentants de l'ordre auprès des institutions et d'organismes tiers<br>1.2.6. Procéder à l'adoption du nouvel organigramme en AG<br>1.2.7. Suivre la mise en œuvre du nouvel organigramme |
| | 1.3. Organiser l'Ordre en corps de métiers, en compétences et en expertises mobilisables ; créer une base de données | 1.3.1. Regrouper les membres par corps de métier<br>1.3.2. Créer une base de données de corps de métiers vétérinaires au Cameroun<br>1.3.3. Organiser des réunions d'échanges et de concertation<br>1.3.4. Veiller à la représentativité des corps de métier au sein des organes et commissions de l'ordre |
| | 1.4. Mettre un place/Définir un cadre incitatif de la participation des membres au fonctionnement de l'Ordre (Bien définir et vulgariser les droits des membres) | 1.4.1. Impliquer/Responsabiliser le maximum de membres (non conseillers) dans les activités de l'Ordre (par exemple dans les comités thématiques, organisation de certaines activités, etc.)<br>1.4.2. Elargir le conseil national de l'ordre aux présidents des conseils régionaux avec voix délibérative<br>1.4.3. Définir de manière consensuelle les droits des membres de l'Ordre. |
| | 1.5. Assurer la représentativité de l'Ordre aux grands événements | 1.5.1. Recenser les grands événements nationaux internationaux ; |

| | | |
|---|---|---|
| | nationaux et internationaux | 1.5.2. Préparer la participation de l'Ordre (Contribution de l'Ordre.) |
| | 1.6. Organiser régulièrement des réunions des instances statutaires de l'Ordre | 1.6.1. Planifier les réunions du conseil (national et régional) et des commissions techniques<br>1.6.2. Délocaliser au niveau régional certaines réunions du conseil national et les assemblées générales<br>1.6.3. Produire des rapports et les communiquer aux différents destinataires (distribution des rapports, organisation des réunions de restitution, communiqués etc.) |
| | 1.7. Elaborer le manuel de procédures administratives et financières de l'Ordre | 1.7.1. Elaborer les TdR de recrutement d'un Consultant<br>1.7.2. Recruter un Consultant<br>1.7.3. Adopter le document en Assemblée Générale ou selon une autre procédure |
| **Objectif Opérationnel 2.** Améliorer le cadre légal et réglementaire | 2.1. Actualiser les textes existants, élaborer les textes manquants, en les adaptant au contexte national et international | 2.1.1. Mettre sur pied une commission des textes<br>2.1.2. Recenser les textes à actualiser et ceux à élaborer (préparer)<br>2.1.3. Relire et faire des propositions d'amendement en insistant sur les dispositions qui fragilisent l'indépendance et l'autonomie de l'Ordre<br>2.1.4. Ecrire les projets de textes en se référant certains benchmarks et au contexte camerounais<br>2.1.5. Faire du plaidoyer en direction des différentes cibles |
| | 2.2. Actualiser de manière inclusive le Règlement intérieur de l'ordre pour donner à l'ordre de nouveaux leviers d'action | 2.2.1. Élaborer un exposé des motifs<br>2.2.2. Relire le règlement intérieur et proposer les amendements ; revoir le mode de scrutin et la composition du conseil national de l'Ordre<br>2.2.3. Rédiger le projet de règlement intérieur et soumettre à la validation des instances infranationales et le conseil de l'ordre<br>2.2.4. Soumettre le projet à l'approbation de la tutelle<br>2.2.5. Adopter le RI en l'assemblée générale |
| **Objectif opérationnel 3.** Contrôler l'enseignement vétérinaire, Elaborer et mettre en œuvre les formations continues obligatoires | 3.1. Contrôler la mise en œuvre effective des curricula des formations harmonisées dans les écoles vétérinaires et para vétérinaires | 3.1.1. Créer une commission technique en charge de l'enseignement vétérinaire au sein de l'Ordre<br>3.1.2. Planifier et organiser des missions d'évaluation dans les écoles<br>3.1.3. Créer une base de données des travaux de fins de formations dans les écoles vétérinaires et para vétérinaires, et des publications<br>3.1.5. Superviser les concours nationaux d'entrée et de sortie des écoles vétérinaires<br>3.1.6. S'impliquer dans les jurys de soutenance dans les écoles vétérinaires et para vétérinaires<br>3.1.7. Créer une bibliothèque au siège de l'Ordre et solliciter un fond documentaire auprès des partenaires<br>3.1.8. Valider les structures cliniques d'accueil des stages cliniques (Cabinet Vétérinaire, Centres Hospitalier Vétérinaire)<br>3.1.9. Former les futurs vétérinaires en déontologie et législation vétérinaire<br>3.1.10. Former les vétérinaires à la gestion des cabinets privés |

| | | |
|---|---|---|
| | 3.2. Renforcer les capacités et les compétences des membres au niveau national et international | 3.2.1. Inventorier les compétences et expertises de l'ONVC<br>3.2.2. Créer une base de données des compétences et expertises existantes<br>3.2.3. Evaluer les besoins en compétences et expertises<br>3.2.4. Elaborer et Mettre en place une stratégie et un plan de formation continue des membres de l'Ordre<br>3.2.5. Formaliser et rendre obligatoires les formations continues comme condition pour continuer d'exercer et les inclure dans le Règlement Intérieur<br>3.2.6. Valider les thèmes de renforcement des capacités techniques par les laboratoires<br>3.2.7. Former les vétérinaires au grantswritting et désigner un grantswritter<br>3.2.8. Négocier un partenariat d'accès et de financement des masters, expertises innovantes et PhD au sein de l'ONVC<br>3.2.9. Encourager les formations de sociétés savantes et d'équipes d'expertises techniques et judiciaires vétérinaires multidisciplinaires<br>3.2.10. Faciliter l'accès aux formations en ligne (WCEA-Education portal) aux visioconférences et webinaires par la tarification préférentielle au cybervet du siège |
| | 3.3. Créer et gérer une interface entre les ministères utilisateurs des vétérinaires, le secteur privé et les écoles vétérinaires sur les besoins de formation | 3.3.1. Identifier tous les utilisateurs des compétences vétérinaires (ministères, secteur privé, laboratoires, etc.)<br>3.3.2. Créer un cadre d'échanges avec ces utilisateurs<br>3.3.3. Identifier leurs besoins, puis répercuter dans les écoles de formation<br>3.3.4. Vulgariser la base de données des compétences et expertises mobilisables au sein de l'ordre |
| **Principaux Indicateurs** | 1) Au moins trois contrats de travail ont été signés pour le personnel permanent de l'Ordre<br>2) L'Ordre dispose d'un organigramme fonctionnel structuré en corps de métiers et en fonctions essentielles, adapté au contexte national et international et à l'ambition affichée<br>3) Pourcentage de membres à jour de leurs cotisations annuelles<br>4) Représentativité de l'Ordre aux grands événements internationaux<br>5) Rapport nombre d'outils réglementaire de l'Ordre élaborés et/ou révisés et promulgués (manuel de procédures administratives et financières, Règlement intérieur, Code de déontologie.) sur un total de 3<br>6) Nombre cumulatif de contrats de partenariats signés avec des institutions<br>7) Degré d'autonomie de l'Ordre | |

### 5.4.2. Valorisation de la profession vétérinaire

| Axe2. Valorisation de la profession vétérinaire | | |
|---|---|---|
| **Problématique.**<br>1. L'Ordre vétérinaire camerounais ne dispose pas d'une stratégie de communication ni d'un plan de communication, et encore moins d'un personnel qualifié dédié à cette fonction. La principale conséquence est qu'il manque de visibilité et de lisibilité.<br>2. L'ordre ne dispose pas d'une stratégie de plaidoyer formelle lui permettant d'adresser ses problèmes, difficultés et contraintes liées à son développement.<br>L'Ordre est en partenariat sur les plans formel et informel avec plusieurs institutions. Cependant, ces partenariats pour la plupart sont peu actifs, ne donnant pas ainsi la possibilité de transformer le potentiel de bénéfice qu'ils représentent en force | | |
| **Objectif stratégique.**<br>Améliorer la visibilité, la lisibilité et l'image de l'Ordre auprès de ses membres et du grand public à travers une communication technique et professionnelle institutionnalisée<br>Mettre en place une stratégie de plaidoyer et de partenariats gagnants-gagnants | | |
| Objectifs/Résultats opérationnel | Activités | Tâches principales |
| **Objectif opérationnel 1**.<br>Améliorer la visibilité et l'image de l'Ordre vis-à-vis des membres et du grand public | 1.1. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan de communication de l'Ordre | 1.1.1. Procéder au recrutement d'un Consultant avec mission étendue à l'accompagnement /coaching du chargé de la communication de l'Ordre.<br>1.1.2. Elaboration des outils de communication (guide de l'usager, dépliant sur la vision-mission-valeurs, livret sur le serment et le code de Déontologie, bulletin d'information, annuaire des vétérinaires, etc.)<br>1.1.3. Elaborer les procédures opérationnelles standards de la communication interne et externe de l'Ordre<br>1.1.4. Mise en œuvre des plans de communication |
| | 1.2. Promouvoir la communication avec les supports TIC | 1.2.1. Créer et équiper un centre multimédia vétérinaire (cybervet) d'abord au siège et progressivement dans les représentations régionales<br>1.2.2. Former le webmaster en vue de mettre régulièrement à jour le site web de l'Ordre |
| | 1.3. Produire les signes distinctifs des membres de l'Ordre | 1.3.1. Imprimer les cartes professionnelles,<br>1.3.2. Imprimer et vulgariser les caducées, pins, adopter un modèle de toges etc. |
| | 1.4. Institutionnaliser les Journées Portes Ouvertes et les journées thématiques vétérinaires nationales et la rentrée solennelle vétérinaire annuelle avec prestation de serment en toge | 1.4.1. Formaliser les concepts<br>1.4.2. Mettre sur pied une organisation pour chacune de ces trois activités (responsabiliser les membres, budget, activités de communication, partenariats,) |
| | 1.5. Publication annuelle du tableau de l'ordre et affichage dans préfectures et parquets de tribunaux | 1.5.1. Confectionner le tableau<br>1.5.2. Assurer la distribution aux différents destinataires (vétérinaires Parquet, préfectures, Mairies, etc.) |
| | 1.6. Participer aux différents congrès des associations vétérinaires dont l'ONVC est membre et aux élections | 1.6.1. Etablir et publier annuellement (en début d'année) au sein de l'Ordre un calendrier des rencontres internationales en précisant les modalités de participations<br>1.6.2. Evaluer et apurer les arriérés de cotisation auprès des associations vétérinaires internationales<br>1.6.3. Planifier/Organiser les voyages |

| | | |
|---|---|---|
| **Objectif Opérationnel 2.**<br>Développer le plaidoyer et les partenariats | 1.7. Créer, animer et renforcer les clubs ONVC dans les écoles vétérinaires et para vétérinaires | 1.7.1. Organiser des réunions de sensibilisation dans les écoles<br>1.7.2. Faciliter la mise en place des responsables de clubs ;<br>1.7.3. Faciliter l'élaboration des plans d'actions annuels des clubs<br>1.7.4. Organiser/superviser et suivre les activités du club<br>1.7.5. Responsabiliser les points focaux de club/établissement au niveau des membres de l'Ordre |
| | 2.1. Promouvoir des partenariats<br><br>Partenaires potentiels : Banques, les assurances, les groupements d'éleveurs et les interprofessions (IPAVIC, INTERPORC, etc.) : | 2.1.1. Identifier/Recenser les relations partenariales actuelles et potentielles<br>2.1.2. Préparer des projets de partenariat et entamer des démarches devant aboutir à leur signature<br>2.1.3. Signer des conventions avec des médias audio-visuels et la presse<br>2.1.4. Signer des conventions de flotte téléphonique et internet avec les opérateurs de téléphonie Mobile<br>2.1.5. Renforcer le partenariat avec l'AMV pour les formations en ligne à travers le portail wcea-education portal, visioconférences et webinaires<br>2.1.6. Procéder au Jumelage de l'ONVC avec les ordres vétérinaires frères francophones et du CommonWealth |
| | 2.2. Elaborer et mettre en place une stratégie de plaidoyer (Identifier les thèmes, les cibles, les objectifs et résultats escompté, les moyens requis, les modalités de mise en œuvre (plan de plaidoyer), etc.)<br><br><u>Exemples quelques thèmes et sujets de plaidoyer</u> :<br>Instauration d'une prime de risque aux vétérinaires et PPV par le MINEPIA, révision du code tarifaire des vitamines destinées à la vitaminothérapie, participation comme membre des conseils de gestion des écoles vétérinaires etc. | 2.2.1. Recruter un Consultant en vue d'une élaboration participative d'une stratégie et d'un plan de plaidoyer<br>2.2.2. Elaborer les outils de plaidoyer<br>2.2.3. Mise en œuvre du plan de plaidoyer |
| **Principaux indicateurs** | 1) Stratégie et plan de communication et documents de plaidoyer disponibles et mis en œuvre<br>2) Nombre de signes distinctifs disponibles et achetés par les membres / Nombre total disponibles en pourcentage<br>3) Ratio nombre d'événements annuels institutionnalisés et célébrés par l'Ordre sur un total de quatre<br>4) Nombre d'administrations ayant reçu la publication du Tableau de l'Ordre chaque année sur un total de 300 représentant à peu près le nombre de préfectures, Régions et tribunaux sur l'ensemble du territoire en pourcentage<br>5) Ratio nombre de clubs ONVC créés et fonctionnels/Total des écoles vétérinaires<br>6) Document de plaidoyer élaboré et mis en œuvre | |

### 5.4.3. Développement et soutien à la profession vétérinaire

| **Axe3. Développement et Soutien à la profession vétérinaire** | | |
|---|---|---|
| Problématique<br>• La profession en privée est minée par la concurrence déloyale des vétérinaires (publics et privés), des PPV et des non habiletés<br>• L'exercice de la compétence disciplinaire de l'Ordre n'est pas équitable pour tous.<br>• La distribution du médicament vétérinaire est source de conflits, de désordre et un frein au maillage territorial<br>• Des ambiguïtés entre les lois 90/033 et 2000/018 créent des confusions sur le partage des rôles et responsabilités de l'Ordre et de l'autorité vétérinaire.<br>• Des vétérinaires entretiennent des pratiques illégales préjudiciables au développement de la profession.<br>• L'Ordre connaît des difficultés de financement et manque de vision stratégique pour promouvoir des financements innovants. | | |
| **Objectif/Résultat stratégique**. Améliorer l'environnement d'exercice de la profession vétérinaire et créer les conditions de réussite des acteurs ; renforcer l'autonomie financière de l'Ordre | | |
| Objectif opérationnel | Activités | |
| **Objectif opérationnel 1.** Améliorer le cadre d'exercice de la profession vétérinaire | 1.1. Lutter contre l'exercice illégal de la profession vétérinaire et la concurrence déloyale à tous les niveaux, et mettre en place des mécanismes de contrôle rigoureux (Assainissement de la profession) | 1.1.1. Organiser les campagnes de sensibilisation des vétérinairessur les dispositions légales et réglementaires sur l'exercice de la profession vétérinaire en vigueur<br>1.1.2. Organiser des séances d'information sur l'exercice de la profession vétérinaire avec les autorités locales, administratives et judiciaires et mettre à leur disposition certains textes sur la profession<br>1.1.3. Vulgariser les textes en vigueur<br>1.1.4. Plaidoyer auprès de l'autorité vétérinaire pour que l'Ordre exerce pleinement sa compétence disciplinaire<br>1.1.5. Procéder systématiquement à l'enregistrement des PPV à l'Ordre etau contrôle de l'exercice de la profession vétérinaire par les PPV.<br>1.1.6. Enregistrer les diplômes des vétérinaires pour une seule activité professionnelle (cabinet, officine, importateur, salarié)<br>1.1.7. Créer et opérationnaliser la brigade tripartite (MINEPIA-ONVC-SNVP) d'inspection et de contrôle des structures vétérinaires, et des pratiques illégales<br>1.1.8. Plaider pour la prestation de serment des vétérinaires privés, inspecteurs membres de la brigade d'inspection et de contrôle<br>1.1.9. Plaidoyer pour l'Inscription d'une ligne budgétaire au MINEPIA pour le fonctionnement de la brigade de contrôle |
| | 1.2. Mettre en place des instruments permettant d'améliorer les conditions d'exercice des vétérinaires privés | 1.2.1. Elaborer la carte sanitaire / espèce animale et la typologie des élevages<br>1.2.2. Cartographier les sites d'installation des vétérinaires<br>1.2.3. Mettre en place en collaboration avec la DSV un système detraçabilité du médicament vétérinaire<br>1.2.4. Veiller à la publication annuelle par la DSV des médicaments vétérinaires homologués(AMM)<br>1.2.5. Elaborer en collaboration avec la DSV les normes d'installations des structures vétérinaires privées<br>1.2.6. Sécuriser les ordonnanciers et les carnets de vaccination à souche |

| | | |
|---|---|---|
| | | 1.2.7. Plaider pour l'élaboration d'un texte réglementaire sur le calcul des prix public des médicaments vétérinaires |
| **Objectif opérationnel 2**. Augmenter durablementles ressources | 2.1. Mettre en place une stratégie de mobilisation des ressources financières (Optimaliser les sources existantes et identifier des sources innovantes, recouvrement des arriérés de cotisation, etc.) | 2.1.1. Elaborer les termes de référence<br>2.1.2. Recruter un Consultant pour l'élaboration de la stratégie de mobilisation de ressources<br>2.1.3. Valider la stratégie et la mettre en œuvre<br>2.1.4 valider et mettre en œuvre la stratégie de recouvrement des arriérés de cotisation à l'ordre |
| | 2.2. Plaidoyer | 2.2.1. Auprès des pouvoirs publics pour le reversement de certains droits au profit de l'Ordre : prime de risque pour les vétérinaires et PPV, prélèvements sur actes vétérinaires (TISV, droit fixes AMM, frais destruction des avaries), etc.<br>2.2.2. Pour le renforcement de l'appui budgétaire des pouvoirs publics en faveur de l'Ordre<br>2.2.3. Auprès des pouvoirs publics pour le recouvrement forcé des cotisations dues à l'ordre par les vétérinaires fonctionnaires |
| | 2.3. Mettre en place une mutuelle et une caisse de prévoyance retraite pour les vétérinaires | 2.3.1. Mettre en place une commission en charge d'étudier la faisabilité et d'élaborer le projet<br>2.3.2. Organiser les séances d'échanges et de discussion<br>2.3.3. Faire valider/adopter le projet (textes) en AG ou sous une autre forme.<br>2.3.4. Opérationnaliser la mutuelle et la caisse de prévoyance retraite |
| | 2.4. Promouvoir des financements innovants : | 2.4.1. Création et exploitation au siège d'unCybervet et d'un vetoshop (boutique de gadgets de l'ONVC) ;<br>2.4.2. Prélèvement sur des grants( Overhead ),<br>2.4.3. Prélèvement sur frais de formation continue,<br>2.4.4. Location salle de conférence de l'Ordre,<br>2.4.5. Création et exploitation d'une cantine au siège,<br>2.4.6. Primes annuelles liées aux souscriptions des flottes téléphoniques etc |
| **Indicateurs** | 1) Nombre de cas de pratiques de l'exercice illégale de la profession vétérinaire recensés, réprimandés et publiés sur le site en pourcentage en diminution d'année en année<br>2) Nombres de PPV enregistrés à l'Ordre en pourcentage de leur effectif total actualisé<br>3) Nombre d'instruments mis en place dans le cadre de l'amélioration de l'exercice de la profession vétérinaire avec des résultats probants<br>4) Part des ressources financières propres sur le total des ressources de l'Ordre par an<br>5) Nombre de sources de financements innovants identifiées et opérationnels | |

# 5. Suivi et évaluation

Nous proposons ci-dessous un dispositif de suivi-évaluation du plan de développement de l'Ordre. Il se veut simple de conception et d'utilisation. Il est articulé autour des quatre principaux piliers qui constituent un Système de Suivi et Evaluation, à savoir ;

- Le cadre conceptuel
- La collecte, le traitement et l'analyse des données ;
- La réflexion critique et la communication.

## 5.1. Cadre conceptuel

Il consistera à collecter les données sur l'état de mise en œuvre du plan de développement de l'Ordre, puis à les analyser régulièrement afin d'en tirer des conclusions en termes de pilotage du projet : dans quelle mesure est-on en mesure est-on en mesure d'atteindre les objectifs escomptés ? Y a-t-il lieu de modifier certaines activités ? Eventuellement, faut-il réorienter certains aspects du projet ? Il est conçu pour être utilisé de manière continue durant toute la phase de mise en œuvre du Plan.

### 5.1.1. Objectif de suivi-évaluation :

1) Pour améliorer le pilotage et l'efficacité du Plan Stratégique, notamment à travers :
2) Pour avoir une compréhension partagée du Plan de Développement par tous les acteurs concernés
3) Pour rendre compte et communiquer et
4) Pour capitaliser et apprendre

### 5.1.2. Acteurs de suivi-évaluation

Il s'agit ici de recenser et de décrire sommairement les rôles et responsabilités de tous ceux qui vont intervenir dans le suivi-évaluation des activités du plan de développement de l'Ordre. Ils sont soit des fournisseurs de données devant alimenter le dispositif, soit les utilisateurs des résultats produits, soit encore les deux à la fois. Ainsi, vont être impliqués dans le dispositif de suivi et évaluation :

1) *Le Secrétariat exécutif.* Il est l'instance qui va piloter le dispositif et pourra être accompagné en cas de nécessité par un Consultant externe dans le cadre de l'exercice et de l'accomplissement des activités de suivi-évaluation. Entre autres, il a la responsabilité d'assurer la coordination de la collecte des données selon le mode adopté et la qualité, de traiter et d'analyser les données, et de produire périodiquement les rapports de suivi.

2) Le Consultant. Celui-ci pourra éventuellement être recruté pour renforcer les capacités du Secrétariat Exécutif en matière de suivi-évaluation à travers un coaching accompagnement.

3) *Le Conseil de l'Ordre et tous les membres réunis.* Il est le principal utilisateur des résultats du suivi-évaluation, lesquels vont orienter ses décisions de gestion. Pour certaines données spécifiques, notamment les enquêtes par sondage, son implication sera déterminante dans le cadre de la collecte et de l'analyse des données collectées.

4) *L'Autorité vétérinaire.* Il s'agit notamment de la Direction des Services Vétérinaires qui exerce la tutelle de l'Etat sur l'Ordre. Etant ainsi considéré, le Statut actuel faisant de l'Ordre le délégataire d'un service public (instrument de l'Etat), la DSV sera intéressée au plus haut niveau par les résultats du suivi-évaluation. Pour son fonctionnement, son appui sera déterminant dans le cadre de la facilitation et/ou de son financement, entre autres.

5) *Les autorités administratives et judiciaires et locales ainsi que le grand public.* Les autorités administratives, notamment les Préfets, judiciaires (procureurs et juges) et Maires sont quelques

cibles principales qui permettent d'apprécier la visibilité de l'Ordre ainsi que le degré de connaissance de la profession vétérinaire. Elles seront approchées pour cela lors des enquêtes de sondage en vue de la collecte des données spécifiques qui vont alimenter le dispositif. Par ailleurs, l'Ordre est appelé dans le cadre de l'exercice de ses compétences, à collaborer avec les autorités administratives, judiciaires et locales[12].

6) *Les partenaires, les interprofessions, associations des PPV, etc.*Ces acteurs seront sollicités dans le cadre de la collecte des données. Ils pourront aussi être invités pour des discussions d'analyse des résultats et/ou de réflexion critique en tant que de besoin.

### 5.1.3. Indicateurs de suivi-évaluation

- Deux catégories d'indicateurs sont identifiées ici : (i) les indicateurs des objectifs stratégiques et (ii) les indicateurs des objectifs opérationnels. Au total, **21 indicateurs** ont été identifiés, dont cinq (05) pour les objectifs stratégiques et seize (16) pour les objectifs opérationnels.

Les indicateurs des objectifs stratégiques sont au nombre de cinq (05) à savoir :

1) Capacité de l'ONVC à exercer pleinement et efficacement ses compétences ordinales
2) Degré de dépendance de l'Ordre vis-à-vis de l'Etat
3) L'Ordre est mieux connu et plus visible à travers sa politique de communication et la profession vétérinaire s'en trouve valorisée
4) Les conditions sont favorables à l'exercice de la profession vétérinaire (Cadre incitatif) en clientèle privée
5) Les conditions sont favorables à l'exercice de la profession vétérinaire (Cadre incitatif) en clientèle privée

- Pour ce qui est des indicateurs des objectifs opérationnels, ils sont au nombre de 17 et se définissent ci-dessous :

1) Au moins trois contrats de travail ont été signés pour le personnel permanent de l'Ordre
2) L'Ordre dispose d'un organigramme fonctionnel structuré en corps de métiers et en fonctions essentielles, adapté au contexte national et international et à l'ambition affichée
3) Pourcentage de membres à jour de leurs cotisations annuelles
4) Représentativité de l'Ordre aux grands événements internationaux
5) Rapport nombre d'outils réglementaire de l'Ordre élaborés et/ou révisés et promulgués (manuel de procédures administratives et financières, Règlement intérieur, Code de déontologie.) sur un total de 3
6) Nombre cumulatif de contrats de partenariats signés avec des institutions
7) Stratégie et plan de communication et document de plaidoyer disponibles et mis en œuvre
8) Nombre de signes distinctifs disponibles et achetés par les membres / Nombre total disponibles en pourcentage
9) Ratio nombre d'événements annuels institutionnalisés et célébrés par l'Ordre sur un total de quatre
10) Nombre d'administrations ayant reçu la publication du Tableau de l'Ordre chaque année sur un total de 300 représentants à peu près le nombre de préfectures, Régions et tribunaux sur l'ensemble du territoire en pourcentage
11) Ratio nombre de clubs ONVC créés et fonctionnels/Total des écoles vétérinaires
12) Nombre de cas de pratiques de l'exercice illégale de la profession vétérinaire recensés, réprimandés et publiés sur le site en pourcentage en diminution d'année en année
13) Nombres de PPV enregistrés à l'Ordre en pourcentage de leur effectif total actualisé

[12] C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elles sont destinataires du tableau de l'Ordre.

14) Nombre d'instruments mis en place dans le cadre de l'amélioration de l'exercice de la profession vétérinaire avec des résultats probants
15) Part des ressources financières propres sur le total des ressources de l'Ordre par an
16) Nombre de sources de financements innovants identifiées et opérationnels.

#### 5.1.4. Domaines d'intervention

Les domaines concernés par le dispositif de suivi et évaluation sont prioritairement : (i) la santé animale et le bien-être et (ii) la gestion/management de l'Ordre et de la profession vétérinaire.

### 5.2. Collecte, de traitement et d'analyse des données des données

Selon la nature et la qualité des données à collecter, des outils adaptés seront conçus éventuellement avec l'appui du Consultant accompagnateur. Il sera nécessaire d'utiliser des relais au niveau des représentations régionales, et des structures déconcentrées du MINEPIA à travers des points focaux. Pour la collecte des données, on pourra s'appuyer sur des outils tels que le questionnaire, le check list, etc. Pour ce qui est de l'analyse on pourra organiser des discussions de groupes et/ou s'appuyer sur des tableaux de bord conçus à cet effet. Un programme de collecte de données sera élaboré en conséquence avec des responsabilités bien établies.

### 5.3. Réflexion critique

Il s'agit ici d'organiser des réunions au cours desquelles les résultats du suivi-évaluation vont être discutés en vue de donner des réponses aux éventuels problèmes et difficultés (écarts) enregistrés dans la mise en œuvre des activités dans le but d'augmenter les chances d'atteindre efficacement les résultats escomptés (réduire les risques).

Ces réunions se tiendront à une fréquence prédéterminée (1 fois/ trimestre ou 1 fois/semestre) entre le Conseil de l'Ordre et la DSV. A ces occasions d'autres acteurs du dispositif de suivi ou non pourront éventuellement être invités en raison de l'intérêt porté à leur contribution aux cours de ces discussions.

### 5.4. Communication

La communication des résultats du suivi-évaluation se fera à travers des rapports produits trimestriellement par le Secrétariat Exécutif et les séances de réflexion critique. Le Plan de communication viendra apporter plus de détails.

Notons pour terminer qu'il est à prévoir deux évaluations externes dont une à mi-parcours et une autre au terme du plan de développement. Cependant des missions d'auto-évaluation pourront être organisées chaque année. Elles seront facilitées par le Secrétaire exécutif et éventuellement par un Consultant externe.

# Annexes

## Annexe 1. Plan d'action de l'Ordre : 2019-2024

**Coût global estimatif : 466 700 000 F.CFA**

| Objectifs/Résultats | Activités/Tâches | Coûts approximatifs | Période d'exécution | Responsable de la mise en œuvre |
|---|---|---|---|---|
| **Axe1. Renforcement institutionnel et organisationnel de l'ordre** | | | | |
| **OBJECTIF STRATEGIQUE : Améliorer la crédibilité de l'Ordre à travers une bonne organisation-Structuration et de bonnes performances organisationnelles** | | | | |
| **Objectif opérationnel 1. Améliorer l'organisation-structuration de l'Ordre et assurer un fonctionnement perfermant** | **1.1. Recrutement d'un personnel permanent à l'Ordre** | **14 400 000** | janv-20 | BUREAU ONVC |
| | 1.1.1. Elaboration des profils de postes et des job description | | oct-19 | |
| | 1.1.2. Lancement du processus de recrutement | | nov-19 | |
| | 1.1.3. Recrutement effectif et installation | | déc-19 | |
| | 1.1.4. Salaires personnel (2 ans) | 14 400 000 | | |
| | **1.2. Mettre en place une structure organisationnelle adaptée au contexte national et aux exigences internationales** | **60 000 000** | JAN -MARS 2020 | CONSEIL ONVC |
| | 1.2.1. Restructurer l'organigramme | 10 000 000 | nov-19 | |
| | 1.2.2. Organiser, équiper et installer les Conseils régionaux | 50 000 000 | DEC 2019 | MINEPIA/ONVC |
| | 1.2.3. Créer des commissions techniques et des comités thématiques, des clubs ONVC des étudiants dans les écoles | | nov-19 | AG |
| | 1.2.4. Elaborer des fiches descriptives des profils de poste et des fonctions | | nov-19 | BUREAU ONVC |
| | 1.2.5. Désigner les représentants de l'ordre auprès des institutions et d'organismes tiers | | janv-20 | BUREAU ONVC |
| | 1.2.6. Procéder à l'adoption du nouvel organigramme en AG | | déc-19 | AG |
| | 1.2.7. Suivre la mise en œuvre du nouvel organigramme | | janv-20 | BUREAU ONVC |
| | **1.3. Organiser l'Ordre en corps de métiers, en compétences et en expertises mobilisables ; créer une base de données** | **2 300 000** | **mars-20** | **CONSEIL ONVC** |
| | 1.3.1. Regrouper les membres par corps de métier | | | |
| | 1.3.2. Créer une base de données des corps de métiers vétérinaires au cameroun | 300 000 | mars-20 | |
| | 1.3.3. Organiser des réunions d'échanges et de concertation | 2 000 000 | juin-20 | CONSEIL ONVC |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1.3.4. Veiller à la représentativité des corps de métier au sein des organes et commissions de l'ordre | | DEC 2019 | BUREAU AG |
| | **1.4. Mettre en place/Définir un cadre incitatif de la participation des membres au fonctionnement de l'Ordre (Bien définir et vulgariser les droits des membres)** | **1 000 000** | | **CONSEIL ONVC** |
| | 1.4.1. Impliquer/Responsabiliser le maximum membres (non conseillers) dans les activités de l'Ordre (par exemple dans les comités thématiques, organisation de certaines activités, etc.) | 1 000 000 | janv-20 | CONSEIL ONVC |
| | 1.4.2. Elargir le conseil de l'ordre aux présidents des conseils régionaux avec voix délibérative | | DEC 2019 | |
| | 1.4.3. Définir de manière consensuelle les droits des membres de l'Ordre. | | | AG |
| | **1.5. Assurer la représentativité de l'Ordre aux grands événements nationaux et internationaux** | **20 000 000** | **chaque année** | **BUREAU ONVC** |
| | 1.5.1. Recenser les grands événements nationaux et internationaux ; | | DECEMBRE | CELLULE COM |
| | 1.5.2. Préparer la participation de l'Ordre (Contribution de l'Ordre.) | 20 000 000 | janv-20 | BUREAU ONVC |
| | **1.6. Organiser régulièrement des réunions des instances statutaires de l'Ordre** | **5 000 000** | | **CONSEIL ONVC** |
| | 1.6.1. Planifier les réunions des conseils régionaux et des commissions techniques | 2 500 000 | MENSUELLE | conseil s regionaux |
| | 1.6.2. Produire des rapports et les communiquer aux différents destinataires (distribution des rapports, organisation des réunions de restitution, etc.) | 2 500 000 | | secretariat général |
| | **1.7. Elaborer le manuel de procédures administratives et financières de l'Ordre** | **5 000 000** | **nov-20** | **CONSEIL ONVC** |
| | 1.7.1. Elaborer les TdR de recrutement d'un Consultant | | | CONSEIL ONVC |
| | 1.1.2. Recruter un Consultant | 5 000 000 | | CONSEIL ONVC |
| | 1.7.3. Adopter le document en Assemblée Générale ou selon une autre procédure | | | AG ONVC |
| **Objectif Opérationnel 2. Améliorer le cadre légal et réglementaire** | **2.1. Actualiser les textes existants, élaborer les textes manquants, en les adaptant au contexte national et international** | **25 000 000** | **2020-2022** | **MINEPIA/ONVC** |
| | 2.1.1. Mettre sur pied une commission des textes | | Janv-20 | CONSEIL ONVC |
| | 2.1.2. Recenser les textes à actualiser et ceux à élaborer (préparer) | | Mars-20 | Commission textes |
| | 2.1.3. Relire et faire des propositions d'amendement en insistant sur les dispositions qui fragilisent l'indépendance et l'autonomie de l'Ordre | 10 000 000 | DEC 2020 | Commission textes |
| | 2.1.4. Ecrire les projets de textes en se référant certains benchmarks et au contexte camerounais | 10 000 000 | DEC 2020 | Commission textes |
| | 2.1.5. Faire du plaidoyer en direction des différentes cibles | 5 000 000 | janv-22 | BUREAU ONVC |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **2.2. Actualiser de manière inclusive le Règlement intérieur de l'ordre pour donner à l'ordre de nouveaux leviers d'action** | **5 000 000** | | **CONSEIL ONVC** |
| | 2.2.1. Élaborer un exposé des motifs | | juil-19 | commission textes |
| | 2.2.2. Relire le règlement intérieur et proposer les amendements y compris sur le mode de scrutin et la composition du conseil national de l'ordre | 5 000 000 | AOUT 2019 | commission textes |
| | 2.2.3. Rédiger le projet de règlement intérieur et soumettre à la validation des instances infranationales et le conseil de l'ordre | | nov-19 | CONSEIL ONVC |
| | 2.2.4. Soumettre le projet à l'approbation de la tutelle | | nov-19 | BUREAU ONVC |
| | 2.2.5. Adopter le RI en l'assemblée générale | | DEC 2019 | AG ONVC |
| **Objectif opérationnel 3**. Contrôler l'enseignement vétérinaire, Elaborer et mettre en œuvre les formations continues obligatoires | ***3.1. Contrôler la mise en œuvre effective des curricula des formations harmonisées dans les écoles vétérinaires et para vétérinaires*** | **27 000 000** | **mai-20** | **CONSEIL ONVC** |
| | 3.1.1. Créer une commission technique en charge de l'enseignement vétérinaire au sein de l'Ordre | | janv-20 | AG ONVC |
| | 3.1.2. Planifier et organiser des missions d'évaluation dans les écoles | | FEV 2020 | commission technique |
| | 3.1.3. Créer une base de données des travaux de fins de formations dans les écoles vétérinaires et para vétérinaires, publications | 3 000 000 | 2020 | commission technique |
| | 3.1.5. Superviser les concours d'entrée et de sortie et être partie prenante des jurys de thèses vétérinaires | 1 000 000 | sept-19 | bureau ONVC |
| | 3.1.6. S'impliquer dans les jurys de soutenance dans les écoles vétérinaires et para vétérinaires | 1 000 000 | JUILLET | bureau ONVC |
| | 3.1.7. Créer une bibliothèque au siège de l'Ordre et solliciter un fond documentaire auprès des partenaires | 10 000 000 | 2021 | bureau ONVC |
| | 3.1.8. Valider les structures cliniques d'accueil des stages cliniques (Cabinet Vétérinaire, Centres Hospitalier Vétérinaire) et les stages | 1 000 000 | OCT-NOV 2019 | ONVC/MINESUP |
| | 3.1.9. Former les futurs vétérinaires en déontologie et législation vétérinaire | 1 000 000 | | ONVC/MINESUP |
| | 3.1.10. Former les vétérinaires à la gestion des cabinets privés | 10 000 000 | ANNUELLE | ONVC |
| | ***3.2. Renforcer les capacités et les compétences des membres au niveau national et international*** | **5 500 000** | | **conseil ONVC** |
| | 3.2.1. Inventorier les compétences et expertises de l'ONVC | | FEV 2020 | commission technique |
| | 3.2.2. Créer une base de données des compétences et expertises existantes | 1 000 000 | FEV 2020 | commission technique |
| | 3.2.3. Evaluer les besoins en compétences et expertises | 500 000 | mars-20 | commission technique |
| | 3.2.4. Elaborer et Mettre en place une stratégie et un plan de formation continue des membres de l'Ordre | 3 000 000 | FEV 2020 | commission technique |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 3.2.5. Formaliser et rendre obligatoires les formations continues comme condition pour continuer d'exercer et les inclure dans le Règlement Intérieur | | nov-19 | conseil ONVC |
| | 3.2.6. Organiser des sessions annuelles de formation continue | 30 000 000 | JUIN-DECEMBRE | CONSEIL ONVC |
| | 3.2.7. Valider les thèmes de renforcement des capacités techniques par les laboratoires | | FEVRIER | commission technique |
| | 3.2.8. Former les vétérinaires au grantswritting et désigner un grantswritter | 1 500 000 | sept-20 | commission technique |
| | 3.2.9. Négocier un partenariat d'accès et de financement des masters, expertises innovantes et PhD au sein de l'ONVC | | sept-20 | commission technique |
| | 3.2.10. Faciliter l'accès aux formations en ligne (WCEA-Education portal) aux visioconférences et webinaires par la tarification préférentielle au cybervet du siège | | mars-20 | BUREAU ONVC |
| | ***3.3. Créer et gérer une interface entre les ministères utilisateurs des vétérinaires, le secteur privé et les écoles vétérinaires sur les besoins de formation*** | **2 000 000** | **AOUT** | **conseil ONVC** |
| | 3.3.1. Identifier tous les utilisateurs des compétences vétérinaires (ministères, secteur privé, laboratoires, etc.) | | juin-20 | conseil ONVC |
| | 3.3.2. Créer un cadre d'échanges avec ces utilisateurs | 1 000 000 | OCTOBRE | conseil ONVC |
| | 3.3.3. Identifier leurs besoins, puis répercuter dans les écoles de formation | | | conseil ONVC |
| | 3.3.4. Vulgariser la base de données des compétences et expertises mobilisables au sein de l'ordre | 1 000 000 | | conseil ONVC |
| | **Total 1** | **167 200 000** | | |

| Objectifs/Résultats | Activités/Tâches | Coûts approximatifs | Période d'exécution | Responsable de la mise en œuvre |
|---|---|---|---|---|
| **Axe 2. Valorisation de la profession vétérinaire** | | | | |
| OBFECTIFS STRATEGIQUES : (i) Améliorer la visibilité, la lisibilité et l'image de l'Ordre auprès de ses membres et du grand public à travers une communication technique et professionnelle institutionnalisée; (ii)Mettre en place une stratégie de plaidoyer et de partenariats gagnants-gagnants | | | | |
| **Objectif opérationnel 1**. Améliorer la visibilité et l'image de l'Ordre vis-à-vis de ses membres et du grand public | **1.1. Elaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan de communication de l'Ordre** | **22 000 000** | **JAN-MARS 2020** | **CONSEIL ONVC** |
| | 1.1.1. Procéder au recrutement d'un Consultant avec la mission étendue à l'accompagnement /coaching du responsable de la com de l'Ordre | 10 000 000 | | CONSEIL ONVC |
| | 1.1.2. Elaboration des outils de communication (guide de l'usager, dépliant sur la vision-mission-valeurs, livret sur le serment et le code de Déontologie, bulletin d'information, annuaire des vétérinaires, etc.) | 5 000 000 | FEV 2020 | CELLCOM ONVC |
| | 1.1.3. Elaborer les procédures opérationnelles standards de la communication interne et externe de l'Ordre | 5 000 000 | FEV 2020 | CONSULTANT |
| | 1.1.3. Mise en œuvre des plans de communication et de plaidoyer | 2 000 000 | mars-20 | CONSEIL ONVC |
| | **1.2. Promouvoir la communication avec les supports TIC** | **51 000 000** | **mars-20** | **CONSEIL ONVC** |
| | 1.2.1. Créer et équiper un centre multimédia vétérinaire (cybervet) d'abord au siège et progressivement dans les représentations régionales | 50 000 000 | avr-20 | CONSEIL ONVC |
| | 1.2.2. Former le webmaster à la mise à jour régulière du site web de l'Ordre | 1 000 000 | janv-20 | CONSULTANT |
| | **1.3. Produire les signes distinctifs des membres de l'Ordre** | **5 000 000** | **avr-20** | **CONSEIL ONVC** |
| | 1.3.1. Imprimer les cartes professionnelles, | 2 500 000 | avr-20 | BUREAU ONVC |
| | 1.3.2. Imprimer et vulgariser les caducées, pins, etc. | 2 500 000 | avr-20 | BUREAU ONVC |
| | **1.4. Institutionnaliser les Journées Portes Ouvertes et les journées thématiques vétérinaires nationales et la rentrée solennelle vétérinaire annuelle avec prestation de serment en toge** | **1 000 000** | **janv-20** | **CONSEIL ONVC** |
| | 1.4.1. Formaliser les concepts | | | |
| | 1.4.2. Mettre sur pied une organisation pour chacune de ces trois activités (responsabiliser les membres, budget, activités de com, partenariats, etc .) | 1 000 000 | janv-20 | BUREAU ONVC |
| | **1.5. Publication annuelle du tableau de l'ordre et affichage dans préfectures et parquets de tribunaux** | **1 500 000** | **mars-20** | **BUREAU ONVC** |
| | 1.5.1. Confectionner le tableau | 500 000 | mars-20 | |
| | 1.5.2. Assurer la distribution aux différents destinataires (Parquet, préfectures, Mairies, etc.) | 1 000 000 | mars-20 | CRO |
| | **1.6. Participer aux différents congrès des associations vétérinaires dont l'ONVC est membre et aux élections** | **20 000 000** | **2020** | **BUREAU ONVC** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1.6.1. Etablir et publier annuellement (en début d'année) au sein de l'Ordre un calendrier des rencontres internationales en précisant les modalités de participations | | DEC 2020 | CELLCOM ONVC |
| | 1.6.2. Evaluer et apurer les arriérés de cotisation auprès des associations vétérinaires internationales | 20 000 000 | DEC 2020 | BUREAU ONVC |
| | 1.6.3. Planifier/Organiser les voyages | | | BUREAU ONVC |
| | **1.7. Créer, animer et renforcer les clubs ONVC dans les écoles vétérinaires et para vétérinaires** | **2 500 000** | **FEV 2020** | **CONSEIL ONVC** |
| | 1.7.1. Organiser des réunions de sensibilisation dans les écoles | 1 000 000 | | representant ONVC |
| | 1.7.2. Faciliter la mise en place des responsables de clubs ; | 500 000 | FEV 2020 | representant ONVC |
| | 1.7.3. Faciliter l'élaboration des plans d'actions annuels des clubs | 500 000 | | representant ONVC |
| | 1.7.4. Organiser/superviser et suivre les activités du club | 500 000 | | representant ONVC |
| | 1.7.5. Responsabiliser les responsables de club/établissement au niveau des membres de l'Ordre | | FEV 2020 | CONSEIL ONVC |
| **Objectif Opérationnel 2. Développer le plaidoyer et les partenariats bénéfiques** | **2.1. Promouvoir des partenariats (Banques, assurances, groupements d'éleveurs et interprofessions)** | **10 000 000** | **mars-20** | **CNO/CRO** |
| | 2.1.1. Identifier/Recenser les relations partenariales actuelles et potentielles (Partenaires actuels et potentiels) | 500 000 | nov-20 | CNO/CRO |
| | 2.1.2. Préparer des projets de partenariat et entamer des démarches devant aboutir à leur signature | 1 000 000 | 2020-2021 | CNO/CRO |
| | 2.1.3. Signer des conventions avec des médias audio-visuels et la presse | 5 000 000 | janv-20 | BUREAU ONVC |
| | 2.1.4. Signer des conventions de flotte téléphonique et internet avec les opérateurs de téléphonie mobile | 500 000 | DEC 2020 | BUREAU ONVC |
| | 2.1.5. Renforcer le partenariat avec l'AMV pour les formations en ligne à travers le portail wcea-education portal, visioconférences et webinaires | 1 000 000 | janv-20 | BUREAU ONVC |
| | 2.1.6. Procéder au Jumelage de l'ONVC avec les ordres vétérinaires frères francophones et du CommonWealth | 2 000 000 | 2020-2021 | BUREAU ONVC |
| | **2.2. Elaborer et mettre en place une stratégie de plaidoyer (Identifier les thèmes, les cibles, les objectifs et résultats escompté, les moyens requis, les modalités de mise en œuvre (plan de plaidoyer), etc.)** | **10 000 000** | **mars-20** | **CONSEIL ONVC** |
| | 2.2.1. Recruter un Consultant en vue d'une élaboration participative d'une stratégie et d'un plan de plaidoyer | 7 000 000 | mars-20 | BUREAU ONVC |
| | 2.2.2. Elaborer les outils de plaidoyer | 3 000 000 | mars-20 | CONSULTANT |
| | 2.2.3. Mise en œuvre du plan de plaidoyer | | mai-20 | BUREAU ONVC |
| | **Total** | **118 000 000** | | |

| Objectifs/Résultats | Activités | Coûts approximatifs | Période d'exécution | Responsable de la mise en œuvre |
|---|---|---|---|---|
| **Axe3. Développement et Soutien à la profession vétérinaire** | | | | |
| OBJECTIF STRATEGIQUE : Améliorer l'environnement d'exercice de la profession vétérinaire et créer les conditions de réussite et des acteurs, et renforcer l'autonomie financière de l'Ordre | | | | |
| **Objectif opérationnel 1. Améliorer le cadre de l'exercice de la profession vétérinaire** | **1.1. Lutter contre l'exercice de la pratique illégale de la profession vétérinaire, ainsi que contre la concurrence déloyale à tous les niveaux et mettre en place des mécanismes de contrôle rigoureux (Assainissement de la profession)** | **32 000 000** | **OCT-NOV 2019** | **MINEPIA/ONVC/SNVP** |
| | 1.1.1. Organiser les campagnes de sensibilisation des visant au respect des dispositions légales et réglementaires sur l'exercice de la profession vétérinaire en vigueur | 10 000 000 | nov-19 | MINEPIA/ONVC |
| | 1.1.2. Organiser des séances d'information sur l'exercice de la profession vétérinaire avec les autorités locales, administratives et judiciaires et mettre à leur disposition certains textes sur l'exercice de la profession | 5 000 000 | nov-19 | MINEPIA/ONVC |
| | 1.1.3. Vulgariser les textes en vigueur | 5 000 000 | mars-20 | CELLCOM ONVC |
| | 1.1.4. Plaidoyer auprès de l'autorité vétérinaire pour que l'Ordre exerce pleinement sa compétence disciplinaire | 1 000 000 | janv-20 | BUREAU ONVC |
| | 1.1.5. Procéder systématiquement à l'enregistrement effectif et au contrôle de l'exercice de la profession vétérinaire par les PPV. | 2 000 000 | oct-19 | BUREAU ONVC |
| | 1.1.6. Enregistrer les diplômes des vétérinaires pour une seule activité professionnelle | | janv-20 | BUREAU ONVC |
| | 1.1.7. Créer et opérationnaliser la brigade tripartite (MINEPIA-ONVC-SNVP) d'inspection et de contrôle des structures vétérinaires. | | oct-19 | MINEPIA |
| | 1.1.8. Inscrire une ligne budgétaire au MINEPIA pour le fonctionnement de la brigade | | oct-19 | MINEPIA |
| | 1.1.7. Plaidoyer pour la prestation de serment des vétérinaires privés, inspecteurs membres de la brigade d'inspection et de contrôle | | | BUREAU ONVC |
| | **1.2. Mettre en place des instruments permettant d'améliorer les conditions d'exercice des vétérinaires privés** | **85 000 000** | **mars-20** | **MINEPIA/ONVC** |
| | 1.2.1. Elaborer la carte sanitaire / espèce et la typologie des élevages | 20 000 000 | mars-20 | MINEPIA/ONVC |
| | 1.2.2. Cartographier les sites d'installation des vétérinaires | 20 000 000 | mars-20 | MINEPIA/ONVC |
| | 1.2.3. Mettre en place un système de traçabilité du médicament vétérinaire | 10 000 000 | mars-20 | MINEPIA/ONVC |
| | 1.2.4. Veiller à la publication annuelle par la DSV de la liste des médicaments homologués (AMM) | | nov-19 | MINEPIA |
| | 1.2.5. Elaborer les normes d'installations des structures vétérinaires privées | 5 000 000 | AOUT 2019 | MINEPIA/ONVC |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 1.2.6. Sécuriser les ordonnanciers et les carnets de vaccination à souche | 30 000 000 | | CONSEIL ONVC |
| | 1.2.6. Plaider pour l'élaboration d'un texte réglementaire sur le calcul des prix de médicament vétérinaire | | | BUREAU ONVC |
| **Objectif opérationnel 2**. Augmenter durablement les ressources de l'Ordre | ***2.1. Mettre en place une stratégie de mobilisation des ressources financières (Optimaliser les sources existantes et identifier des sources innovantes, recouvrement des arriérés de cotisation dus, etc.)*** | **10 000 000** | | **CNO/CRO** |
| | 2.1.1. Elaborer les termes de référence | | | CNO/CRO |
| | 2.1.2. Recruter un Consultant pour l'élaboration de la stratégie | 8 000 000 | | CONSEIL ONVC |
| | 2.1.3. Valider la stratégie et la mettre en œuvre | | | AG ONVC |
| | 2.1.4. Valider et mettre en œuvre des stratégies de recouvrement des arriérés de cotisations à l'ordre | 2 000 000 | janv-20 | CONSEIL ONVC |
| | ***2.2. Plaidoyer*** | **1 500 000** | | **BUREAU ONVC** |
| | 2.2.1. Auprès des pouvoirs publics pour le reversement de certains droits au profit de l'Ordre : prime de risque pour les vétérinaires et PPV, prélèvements sur actes vétérinaires (TISV, droit fixes AMM, frais destruction des avaries), etc. | 500 000 | | BUREAU ONVC |
| | 2.2.2. Pour le renforcement de l'appui des pouvoirs publics en faveur de l'Ordre | 500 000 | oct-19 | BUREAU ONVC |
| | 2.2.3. Auprès des pouvoirs publics pour le recouvrement forcé des arriérés des cotisations dues à l'ordre | 500 000 | DEC 2019 | AG/ ONVC |
| | ***2.3. Mettre en place une mutuelle et une caisse de prévoyance retraite pour les vétérinaires*** | **3 000 000** | **janv-21** | **AG/ONVC** |
| | 2.3.1. Mettre en place une commission en charge d'étudier la faisabilité et d'élaborer le projet | 500 000 | mars-20 | CONSEIL ONVC |
| | 2.3.2. Organiser les séances d'échanges et de discussion | 2 500 000 | | |
| | 2.3.3. Faire valider/adopter le projet (textes) en AG ou sous une autre forme. | | DEC 2020 | AG ONVC |
| | ***2.4. Promouvoir des financements innovants :*** | **50 000 000** | | **CONSEIL ONVC** |
| | 2.4.1. Création d'un Cybervet et d'un vetoshop ; | 50 000 000 | DEC 2020 | BUREAU ONVC |
| | 2.4.2. Overhead des grants, | | 2020-2021 | BUREAU ONVC |
| | 2.4.3. Frais de formation continue, | | 2020 | BUREAU ONVC |
| | 2.4.4. Location salle de conférence de l'Ordre, | | | BUREAU ONVC |
| | 2.4.5. Création et exploitation d'une cantine au siège, primes annuelles liées aux flottes téléphoniques etc | | 2020 | BUREAU ONVC |
| | **Total** | **181 500 000** | | |

## Annexe2 :Cadre de suivi-Evaluation du plan de développement de l'Ordre

| | Indicateurs des Objectifs Stratégiques | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N° | **Niveau des indicateurs des Résultats des objectifs stratégiques (OS)** | **Unité de mesure** | **Définition/ Description** | **Baseline** | **Valeurs cibles cumulatives** | | | | | **Fréquence** | **Source de données/ Méthodologie/ Définition** | **Entité responsable de la collecte** |
| | | | | | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | | | |
| 1 | Capacité de l'ONVC à exercer pleinement et efficacement ses compétences ordinales | Oui/Non | Il s'agit de croiser l'exercice des compétences ordinales avec les possibilités sur le terrain en rapport avec l'accomplissement de ses missions | Très faible | Faible | Médiocre | Passable | Assez bien | Bien | Annuelle | Sondage auprès des membres, du Conseil et de l'autorité vétérinaire | Consultant |
| 2 | Degré de dépendance de l'Ordre vis-à-vis de l'Etat | Qualitatif (Appréciation) Estimation en % | Il va s'apprécier à travers le nombre de facteurs externes (barrières) qui compromettent l'indépendance de l'Ordre et qui sont appelées à être lever, lesquelles consacrent l'emprise de l'Etat sur le fonctionnement de l'Ordre. Cette dépendance va aussi s'apprécier à partir des nouvelles orientations du cadre légal et législatifs (Révision/actualisation des textes). L'objectif visé c'est que l'Ordre se libère progressivement de cette dépendance | Très élevée (90%) | Très élevée (90%) | Assez Bien | Elevée (70%) | Elevée (65%) | Elevée (50%) | Annuelle | Enquête par sondage auprès des membres et du Conseil | Conseil |
| 4 | L'Ordre est mieux connu et plus visible à travers sa politique de communication et la profession vétérinaire s'en trouve valorisée | % | (Les principales cibles de l'enquête (Autorité administratives et municipales, Magistrats et grand public) ont une meilleure connaissance de l'Ordre et de la profession vétérinaire | ND | 20% | 30% | 50% | 60% | 70% | Annuelle | Enquête par sondage auprès des membres et du Conseil | Consultant |
| 5 | Les conditions sont favorables à l'exercice de la profession vétérinaire (Cadre incitatif) en clientèle privée | Oui/Non | A partir d'un certain nombre de critères, il s'agit d'apprécier le cadre de l'exercice de la profession vétérinaire (cadre incitatif ou non) | Cadre très peu incitatif | Cadre très peu incitatif | Cadre un peu incitatif | Cadre moyennement incitatif | Cadre incitatif | Cadre incitatif | Annuelle | Enquête par sondage auprès des membres | Consultant |

| N° | Indicateurs des Objectifs Opérationnels | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Niveau des indicateurs des Résultats des objectifs stratégiques (OS)** | **Unité de mesure** | **Définition/ Description** | **Baseline** | **Valeurs cibles cumulatives** | | | | | **Fréquence** | **Méthode/ Outil de collecte** | **Entité responsable de la collecte** |
| | | | | | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** | | | |
| | **1) Indicateurs liés à l'objectif stratégique : Améliorer la crédibilité de l'Ordre à travers une bonne organisation-Structuration et de bonnes performances organisationnelles** | | | | | | | | | | | |
| | **1.1. Indicateurs liés à l'Objectif opérationnel 1: Améliorer l'organisation-structuration de l'Ordre et assurer un fonctionnement efficient de l'Ordre** | | | | | | | | | | | |
| 1 | Au moins trois contrats de travail ont été signés pour le personnel permanent de l'Ordre | **Nombre** | Nombre de contrats signés aux postes clés identifiés par l'Ordre pour assurer un fonctionnement performant | 0 | Au moins 3 | Au moins 3 | Au moins 3 | Au moins 4 | Au moins 4 | Annuelle | Consultation des documents administratifs | Conseil |
| 2 | L'Ordre dispose d'un organigramme fonctionnel structuré en corps de métiers et en fonctions essentielles, adapté au contexte national et international et à l'ambition affichée | Oui/Non | Au-delà des deux organes connus, l'organigramme prévoit des commissions thématiques permettant de remplir les fonctions essentielles d'un OSV et cet organigramme est progressivement mis en œuvre | 0 | Oui/ Organigramme adopté | Organigramme mis en œuvre à au moins 50% | Organigramme mis en œuvre à au moins 60% | Organigramme mis en œuvre à au moins 70% | Organigramme mis en œuvre à au moins 100% | Annuelle | Consultation des documents administratifs | Conseil |
| 3 | Pourcentage de membres à jour de leurs cotisations annuelles | **%** | Membres ayant acquitté leur cotisation annuelle et n'accusant aucun arriéré | 10% | 60% | 80% | 90% | 100% | 100% | Annuelle | Rapport d'activité annuel | Secrétaire Exécutif |
| 4 | Représentativité de l'Ordre aux grands événements internationaux | **%** | Nombre d'événements internationaux auxquels l'Ordre est représenté en pourcentage | 0% | 25% | 50% | 100% | 100% | 100% | Annuelle | Rapport d'activité annuel | Secrétariat Exécutif |
| 5 | Rapport nombre d'outils réglementaire de l'Ordre élaborés et/ou révisés et promulgués (manuel de procédures administratives et financières, Règlement intérieur, Code de déontologie.) sur un total de 3 | Rapport | Les trois outils à réviser ou à actualiser sont: (i) le manuel de procédures administratives et financières; (ii) le Règlement Intérieur et (iii) le Code de déontologie | 0/3 | **1/3** | **2/3** | **3 sur 3** | **3 sur 3** | **3 sur 3** | Annuelle | Rapport d'activité annuel | Secrétariat Exécutif |
| 6 | Nombre cumulatif de contrats de partenariats | Nombre | Comptage de contrats de partenariats signés et mis en œuvre | 0 | 1 | 3 | 6 | 8 | 10 | Annuelle | Rapport d'activité annuel | Secrétariat Exécutif |

| N° | Indicateurs des Objectifs Opérationnels | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Niveau des indicateurs des Résultats des objectifs stratégiques** | **Unité de mesure** | **Définition/ Description** | **Baseline** | **Valeurs cibles cumulatives** | | | | | **Fréquence** | **Méthode/ Outil de collecte** | **Entité responsable de la** |
| | signés avec des institutions | | | | | | | | | | | |
| | **2) Indicateurs liés aux objectifs stratégiques : (1) Améliorer la visibilité, la lisibilité et l'image de l'Ordre auprès de ses membres et du grand public à travers une communication technique et professionnelle institutionnalisée ; (2) Mettre en place une stratégie de plaidoyer et de partenariats gagnants-gagnants** | | | | | | | | | | | |
| 7 | Stratégie et plan de communication et document de plaidoyer disponibles et mis en œuvre | Oui/Non | Il s'agit de vérifier si la stratégie de communication et le document de plaidoyer ont été effectivement été élaborés, avec un plan de communication conséquent, mais aussi de s'assurer que ces outils ont effectivement été mis en œuvre avec les résultats escomptés | Non | Stratégie et plan de communication et documents de plaidoyer élaborés et disponibles | Plan de communication et document de plaidoyer mis en œuvre avec quelques résultats tangibles | Plan de communication et document de plaidoyer mis en œuvre avec un peu plus de résultats tangibles | Plan de communication et documents de plaidoyer mis en œuvre avec beaucoup plus de résultats tangibles | Plan de communication et document de plaidoyer mis en œuvre avec une performance certaine | Annuelle | Rapport d'activité annuel | Secrétariat Exécutif |
| 8 | Nombre de signes distinctifs disponibles et achetés par les membres / Nombre total disponibles en pourcentage | Ratio | Ce ratio indique le nombre de signes distinctifs par nature que l'Ordre a mis à la disposition de ses membres et que ceux-ci ont effectivement acheté | 0 | 0 | 2/5 | 3/5 | 4/5 | 4/5 | Annuelle | Documents comptables de l'Ordre | Secrétariat Exécutif |
| 9 | Ratio nombre d'événements annuels institutionnalisés et célébrés par l'Ordre sur un total de quatre | Ratio | Quatre événements majeurs sont répertoriés à savoir : (i) les Journées portes ouvertes ; (ii) les journées thématiques ; (iii) la rentrée solennelle vétérinaire et (iv) la cérémonie de prestation de serment des vétérinaires | 0 | 0 | Au moins 1/4 | Au moins 2/4 | Au moins 3/ 4 | 4 sur 4 | Annuelle | Rapport d'activité annuel | Secrétariat Exécutif |

| N° | Indicateurs des Objectifs Opérationnels | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Niveau des indicateurs des Résultats des objectifs stratégiques** | **Unité de mesure** | **Définition/ Description** | **Baseline** | **Valeurs cibles cumulatives** | | | | | **Fréquence** | **Méthode/ Outil de collecte** | **Entité responsable de la** |
| 10 | Nombre d'administrations ayant reçu la publication du Tableau de l'Ordre chaque année sur un total de 300 représentants à peu près le nombre de préfectures, Régions et tribunaux sur l'ensemble du territoire en pourcentage | % | Le chiffre 300 est une estimation du nombre des destinataires du tableau obtenu sur la base de 58 Préfectures et 02 Régions, pour autant de tribunaux sur l'ensemble du territoire | 0% | 30% | 30% | 40% | 50% | 60% | Annuelle | Rapport d'activité annuel | Secrétariat Exécutif |
| 11 | Ratio nombre de clubs ONVC créés et fonctionnels/Total des écoles vétérinaires | Ratio | Il s'agit de cinq écoles dont 03 écoles vétérinaires et deux écoles des PPV | 0 | 5 sur 5 | 5 sur 5 | 5 sur 5 | 5 sur 5 | 5 sur 5 | Annuelle | Rapport d'activité annuel | Secrétariat Exécutif |
| | **3) Indicateurs liés l'objectifstratégique :**Améliorer l'environnement d'exercice de la profession vétérinaire et créer les conditions de réussite des acteurs ; renforcer l'autonomie financière de l'Ordre | | | | | | | | | | | |
| 12 | Nombre de cas de pratiques de l'exercice illégale de la profession vétérinaire recensés, réprimandés et publiés sur le site en pourcentage | 0 | Nombre de cas réprimandés et publiés sur le site/nombre total de cas recensés en pourcentage | 0% | 10% | 30% | 50% | 60% | 100% | Annuelle | Les représentants régionaux et tous les membres sont mis à contribution et font parvenir des rapports au Conseil | Brigade de répression |
| 13 | Nombres de PPV enregistrés à l'Ordre en pourcentage de leur effectif total actualisé | % | Nombres de PPV enregistrés sur Effectif total en % | 0% | 20% | 40% | 50% | 70% | 80% | Annuelle | | Secrétariat Exécutif |

| N° | Indicateurs des Objectifs Opérationnels | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Niveau des indicateurs des Résultats des objectifs stratégiques** | **Unité de mesure** | **Définition/ Description** | **Baseline** | **Valeurs cibles cumulatives** | | | | | **Fréquence** | **Méthode/ Outil de collecte** | **Entité responsable de la** |
| 14 | Nombre d'instruments mis en place dans le cadre de l'amélioration de l'exercice de la profession vétérinaire avec des résultats probants | Nombre | | 0 | 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | Annuelle | Comptage | Secrétariat Exécutif |
| 15 | Ressources financières propres de l'Ordre | % | Ressources financières propres sur le total des ressources de l'Ordre en % | A dét | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | Annuelle | Rapport d'activité annuel | Secrétaire Exécutif |
| 16 | Nombre de sources de financements innovants identifiées et opérationnels | Nombre | | 0 | 2 | 4 | 5 | 6 | 6 | Annuelle | Rapport d'activité annuel | Secrétariat Exécutif |

## Annexe 3 : Grille d'évaluation du système de communication de l'ONVC

| N° | Rubrique | Questions spécifiques | Etat des lieux de l'Ordre |
|---|---|---|---|
| 1 | Organigramme | L'organigramme indique-t-il clairement un lien direct entre les personnes chargées de la communication et l'Ordre, par le biais de la chaîne de commandement, comme une unité de communication dédiée ou le responsable de la communication ? | L'examen des documents disponibles ne révèle pas formellement l'existence d'un organigramme de l'Ordre. Mais l'ordre dispose en son sein un chargé de la communication travaillant sous le regard du conseil. |
| 2 | Ressources humaines | a) Existence d'un point focal identifié et accessible, officiellement chargé de la communication de l'Ordre | L'article 16-b) du Règlement Intérieur stipule qu'il est institué, au sein du Conseil un « Chargé de la communication, du journal et de la documentation. |
| | | b) Description des postes de communication définissant les rôles et les responsabilités | Les rôles et responsabilités du chargé de la communication ne sont pas formellement définis. |
| | | c) Présence d'un personnel qualifié, en nombre suffisant, faisant preuve des connaissances, compétences, comportements et capacités nécessaires dans le domaine de la communication | Le chargé de communication est seul à s'occuper de la communication de l'Ordre. Ses connaissances et compétences en matière de communication sont quelque peu limitées. (Limites aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif) |
| 4 | Ressources financières et matérielles | a) Définition claire du budget requis en matière de communication afin de lever les fonds nécessaires<br>b) Mise à disposition des ressources matérielles nécessaires afin que le personnel puisse s'acquitter de ses fonctions et responsabilités : local ou espace approprié doté de l'équipement de bureau et du matériel technique permettant l'accès aux technologies de l'information et à l'Internet. | a) Aucune prévision ni disponibilité de budget<br>b) L'Ordre vient de se doter d'un siège financé par le budget de l'autorité vétérinaire. Cependant, aucune ressource matérielle au service de la communication, pas plus que des équipements et matériels de bureau permettant l'accès aux technologies de l'information et à l'Internet. |
| 5 | Gestion du système de communication | a) *Rôles et responsabilités du personnel en charge de la communication qui doit* :<br>i. Être placé sous l'autorité du Président de l'Ordre ;<br>ii. Participer à la prise de décision en fournissant des orientations et une expertise aux Services vétérinaires en matière de communication ;<br>iii. Être responsable de la planification, de l'application et de l'évaluation des plans stratégiques et opérationnels en matière de communication et de procédures opératoires standard ;<br>iv. Servir de point de contact pour les questions de communication qui se posent à l'Ordre ;<br>v. Mettre en place et coordonner la formation continue dans le domaine de la communication au sein de l'Ordre. | Ces différents rôles et responsabilités ne sont pas formellement établies en dehors du fait que le responsable de la communication est implicitement sous l'autorité et la responsabilité du Président du conseil de l'Ordre. Il est par ailleurs le point de contact pour les questions de communication qui se posent à l'ordre mais ne participe pas à la prise de décision en matière de communication aux services vétérinaires. |
| | | *b) Plan de communication stratégique*<br>Un plan de communication stratégique bien conçu doit venir étayer le plan stratégique et jouir du soutien et de | Il n'existe pas de plan stratégique de communication. Il faut dire que celui-ci, dans le cas il avait existé, devait être rattaché au plan |

| N° | Rubrique | Questions spécifiques | Etat des lieux de l'Ordre |
|---|---|---|---|
| | | l'engagement de la direction. Le plan de communication stratégique doit répondre à tous les objectifs de haut niveau de l'organisation en matière de communication. Le plan de communication stratégique doit être suivi et revu régulièrement ; il doit définir des objectifs de performance mesurables et les techniques d'évaluation correspondantes pour jauger l'efficacité de la communication. Le plan de communication stratégique doit tenir compte des différents types de communication : communication de routine, communication sur les activités de l'Ordre, communication sur les partenariats, communication sur les rapports avec l'autorité vétérinaire, communication sur l'évolution des normes et directives de l'OIE, communication sur le membership, etc.<br>L'objectif est de permettre à des personnes, aux parties concernées ou intéressées, aux membres de l'Ordre ou au grand public de prendre les meilleures décisions possibles, d'être informés des actions décidées par l'Ordre et de leur fondement. Un plan de communication stratégique appliqué de manière efficace permet avant tout d'accroître les connaissances et la sensibilisation du grand public et des parties concernées, de mieux comprendre le rôle de l'Ordre et d'améliorer sa visibilité, son image et sa crédibilité. Il en résultera une meilleure compréhension ou acceptation des politiques arrêtées ainsi que des changements de perception, d'attitudes ou de comportement. | stratégique de l'Ordre qui malheureusement est encore en cours d'élaboration. |

**Source : analyse du Consultant**