

R E P U B L I Q U E D U C A M E R O U N
PAIX - TRAVAIL - PATRIE



RAPPORT
ANNUEL DE
PERFORMANCE
2014

CHAPITRE 20

MINISTERE DES FINANCES

VERSION FRANÇAISE

SOMMAIRE

NOTE EXPLICATIVE	4
1. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES	5
1.1. RAPPEL DE LA SYNTHÈSE STRATÉGIQUE	10
1.2. PRÉSENTATION DU DOMAINE D'INTERVENTION DU MINISTÈRE	12
1.3. CONTEXTE DE L'EXÉCUTION DES PROGRAMMES	13
1.4. AUTRES FAITS MAJEURS DE L'ANNÉE 2014	14
2. ETAT DE MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES	15
2.1. PROGRAMME 271: OPTIMISATION DES RECETTES NON PETROLIERES, AMELIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES ET PROTECTION DE L'ESPACE ECONOMIQUE NATIONAL	16
2.1.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME	17
2.1.2. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	17
2.1.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2014	18
2.1.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2014	20
2.2. PROGRAMME 272: GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT ET DE LA DETTE, COMPTABILITÉ PUBLIQUE ET FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE	29
2.2.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME	30
2.2.2. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	30
2.2.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2014	30
2.2.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2014	32
2.3. PROGRAMME 274: MODERNISATION DE LA GESTION BUDGETAIRE DE L'ETAT	38
2.3.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME	39
2.3.2. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	39
2.3.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2014	39
2.3.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2014	42
2.4. PROGRAMME 275: GOUVERNANCE ET APPUI INSTITUTIONNEL AU MINFI	50

2.4.1.	PRÉSENTATION DU PROGRAMME	51
2.4.2.	CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	52
2.4.3.	PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2014	52
2.4.4.	PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2014	54
3.	BILAN STRATEGIQUE ET PERSPECTIVES	64
3.1.	RAPPROCHEMENT DES RÉSULTATS OBTENUS AVEC L'OBJECTIF STRATÉGIQUE DU MINISTÈRE	68
3.2.	LEÇONS APPRISES	68
3.3.	PERSPECTIVES	68

NOTE EXPLICATIVE

En 2007 le Cameroun effectue une avancée indéniable dans la modernité à travers l'adoption le 27 décembre, de la loi portant Régime Financier de l'Etat. Cette « Constitution financière » introduit dans l'administration la gestion axée sur les résultats à travers le budget programme. En prélude au basculement dans ce nouveau mode gestion le 1^er janvier 2013, la documentation budgétaire accompagnant le projet de loi de finance s'enrichie du Projet de Performance des Administrations (PPA). Ce document élaboré par chaque département ministériel ou institution, présente les programmes avec des objectifs assortis d'indicateurs de performance.

Par application de l'article 22 alinéa 3 de la loi de 2007, « le projet de loi de règlement est accompagné des rapports annuels de performance des administrations rédigés par les ordonnateurs principaux » et qui rendent compte de la performance projetée dans les PPA. Ainsi, en 2014, les premières évaluations de l'exécution du budget par programme ont eu lieu à travers la production par tous les départements ministériels des rapports annuels de performance de l'exercice 2013.

A cet effet, les pouvoirs politiques dans leur ensemble ont pu apprécier la mise en œuvre des programmes dans les départements ministériels. La Chambre des Comptes de la Cour Suprême à travers son avis sur le projet de loi de règlement et le parlement pendant l'examen de la loi de règlement pendant la session budgétaire.

En cette deuxième année d'élaboration des Rapports annuels de performance où l'exercice a été étendu aux institutions, l'accent est mis sur l'amélioration qualitative du document notamment au niveau du renseignement de la performance technique des administrations, dans le respect de ses trois parties :

- Contexte de mise en œuvre des programmes en 2014;
- Etat de mise en œuvre pour le compte de l'exercice 2014 ;
- Bilan stratégique et perspectives.

1. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES

1.1. Priorités Nationales issues du DSCE

1.4. Contexte de l'exécution des programmes

L'année 2014 est la deuxième année de l'exécution du budget programme. Les quatre programmes relevant du Ministère des Finances n'ont pas connu de changement majeur, depuis leur formulation de l'exercice 2013. Néanmoins, le département a su tirer avantage des observations pertinentes formulées par le CIEP 2013, ce qui a permis de revoir certains indicateurs de programme et d'actions. Par ailleurs, les responsables d'actions ont été désignés ainsi que les contrôleurs de gestion placés auprès des responsables de programmes, ce qui a favorisé une meilleure appropriation de l'exigence de résultat aux niveaux opérationnel et stratégique, mais aussi d'enclencher autour de chaque programme, les prémices d'un dialogue de gestion qui certes, gagnerait à être encadré par des textes et procédures harmonisés.

L'année 2014 est aussi marquée par une forte croissance des dépenses de sécurité, en raison de la crise en RCA et de l'insécurité au niveau de la frontière avec le Nigéria. Cette situation fait subir un effet négatif à l'activité douanière, même si cette administration a réussi à atteindre les objectifs de la loi de finances. Aux problèmes de sécurité s'est ajouté l'engorgement du Port de Douala depuis mai 2014, avec comme conséquences une baisse de l'activité de dédouanement et un rallongement des délais d'enlèvement des cargaisons.

La gestion des finances publiques a également été caractérisée, au premier trimestre particulièrement, par une gestion de trésorerie à flux tendus causée par une forte sollicitation de la trésorerie due principalement : à l'apurement des restes à payer de l'exercice 2013 ; à la célébration du cinquantenaire de la réunification en février 2014 ; à la nécessité de procéder à l'allègement des comptes de tiers (comptes 420) dont le niveau anormalement élevé faisait peser sur la trésorerie courante et celle des années à venir un A la faveur de l'adoption de son du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), en vigueur depuis 2010, le Cameroun ambitionne de : (i) porter la croissance à 5,5% en moyenne annuelle sur la période 2010-2020 ; (ii) ramener le sous-emploi de 75,8% à moins de 50% en 2020 ; et (iii) ramener la pauvreté monétaire de 39,9% en 2007 à 28,7% en 2020.

Au premier rang des priorités nationales définies pour la réalisation de ces objectifs, figurent six (06) axes dont le périmètre de responsabilité relève directement du champ de compétence du Ministère des Finances (MINFI). Ces axes sont les suivants :

- (1) le financement de la mise en œuvre du DSCE ;
- (2) l'amélioration de l'environnement des affaires ;
- (3) la protection de l'espace économique national ;
- (4) la consolidation du processus de décentralisation ;

- (5) la modernisation de l'Administration par la promotion de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ;
- (6) le renforcement de la déconcentration de la gestion du personnel de l'Etat.

S'agissant du financement de la mise en œuvre du DSCE, l'action du MINFI consiste à assurer la disponibilité des ressources financières pour la réalisation de toutes les actions de développement conduites par le Gouvernement. Cette mission incite à tendre vers une mobilisation optimale des recettes non pétrolières, de l'épargne nationale, des ressources de la diaspora et autres sources de financement. La modernisation de la gestion budgétaire de l'Etat et la conduite d'une politique d'endettement viable concourent également à l'atteinte de cet objectif.

L'amélioration de l'environnement des affaires se positionne comme un prérequis pour la réalisation des objectifs du DSCE, lesquels reposent sur le développement d'un véritable secteur productif national et le développement d'un secteur privé compétitif. A cet égard, la responsabilité du MINFI consiste à :

- i. mettre en place et consolider les institutions financières spécialisées d'appui aux petites et moyennes entreprises ;
- ii. créer les mécanismes incitatifs pour l'amélioration et l'extension des services financiers de base fournis par les établissements de micro finance ;
- iii. améliorer l'environnement fiscal des affaires ;
- iv. faciliter l'accès au crédit bancaire à long terme.

S'agissant de la protection de l'espace économique national, il incombe au Ministère en charge des Finances de lutter énergiquement contre la fraude, la contrebande, la contrefaçon, le commerce et le trafic illicite à l'intérieur et aux frontières du territoire national.

La consolidation du processus de décentralisation interpelle, dans sa dimension financière, l'accompagnement du MINFI pour les aspects liés : (i) à la maturation et l'opérationnalisation de la fiscalité locale ; (ii) au développement des outils et à l'appui technique pour le suivi de l'exécution des ressources transférées.

S'agissant de la modernisation de l'Administration par la promotion de la GAR et des TIC, le MINFI est appelé à poursuivre la modernisation des finances publiques en vue de l'amélioration des performances de l'Administration publique. Ce processus intègre naturellement la modernisation de la gestion des ressources humaines du MINFI, le renforcement de l'informatisation de ses services et l'introduction des outils et systèmes performants de gestion budgétaire, comptable ainsi que de la masse salariale.

1.2. Objectif stratégique du Ministère des Finances

Eu égard aux objectifs de la stratégie de croissance et de l'emploi évoqué plus haut, et en attendant l'élaboration de la stratégie du secteur « Administrations économiques et finances », le Ministère des Finances, dans l'optique de réaliser la contribution attendue du sous-secteur « Finances » dans l'atteinte des objectifs de DSCE, se fixe comme objectif stratégique : « Assurer un financement optimal de la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement ».

Pour l'atteinte de cet objectif, les priorités pour les années à venir (2016-2018) seront axées sur la mise en œuvre de manière cohérente et intégrée d'un certain nombre de politiques publiques condensées dans les programmes ci-après :

- Programme 271 : Optimisation des recettes non pétrolières, amélioration du climat des affaires et protection de l'espace économique national ;
- Programme 272 : Gestion de la trésorerie de l'Etat et de la dette, comptabilité publique et financement de l'économie ;
- Programme 274 : Modernisation de la gestion budgétaire de l'Etat ;
- Programme 275 : Gouvernance et appui institutionnel.

1.3. Présentation du domaine d'intervention du Ministère des Finances

Aux termes du décret n°2013/066 du 28 février 2013, portant organisation et fonctionnement du Ministère des Finances, le Ministre des Finances est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matières financière, budgétaire, fiscale et monétaire.

A ce titre, il est chargé :

a) En matière budgétaire :

- de l'élaboration de la loi de règlement et de la loi de finances ;
- de la préparation, du suivi et du contrôle de l'exécution du budget de fonctionnement de l'Etat, en liaison avec le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- de l'exécution du budget d'investissement, en liaison avec le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- des opérations de dévolution du patrimoine immobilier, mobilier de l'Etat, des Etablissements Publics Administratifs et des Sociétés à capital public, en liaison avec le Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières ;
- du contrôle financier des organismes dotés d'un budget annexe et des établissements publics autonomes suivant les règlements propres à chaque organisme ou établissement ;
- de la mise en œuvre des privatisations et de la réhabilitation des entreprises publiques ;

- du suivi et du contrôle de la gestion des créances et des participations publiques, de l'endettement des personnes morales de droit public et de l'emploi des subventions ;
- de la prévision à court terme dans le cadre de l'élaboration du budget de l'Etat ;

b) En matière fiscale :

- des impôts et des Douanes

c) En matière monétaire et financière :

- de la gestion de la dette publique intérieure et extérieure ;
- de la gestion du Trésor public ;
- de l'élaboration de la balance des paiements ;
- du contrôle des finances extérieures, de la monnaie et de la réglementation des changes ;
- de la promotion de l'épargne et de son emploi pour le développement économique ;
- du suivi de la coopération monétaire et financière, en liaison avec le Ministère des Relations Extérieures ;
- du suivi et du contrôle des établissements de crédits, des compagnies d'assurances et des marchés financiers ;
- du suivi des affaires du Fonds Monétaire International, en liaison avec le Ministère des Relations extérieures.

Il exerce la tutelle sur l'institut d'émission, les établissements de crédits, les compagnies d'assurances et les structures ci-après :

- la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) ;
- la Caisse des Dépôts et Consignations (CDEC) ;
- la Société de Recouvrement des Créances du Cameroun (SRC) ;

Lui sont rattachés :

- le Centre National de Développement Informatique (CENADI) ;
- la Commission Technique de Privatisation et de Liquidation des Entreprises Publiques (CTPL) ;
- la Commission Technique de Réhabilitation des Entreprises Publiques (CTR) ;
- l'Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF) ;
- Le Ministre des Finances co-préside le Comité Interministériel chargé des privatisations et de la Réhabilitation des Entreprises Publiques.

risque important ; à la prorogation des délais d'engagement et d'ordonnancement des dépenses d'investissement et l'extension de la période complémentaire 2013 décidées par le Chef de l'Etat par voie d'ordonnance.

La dynamisation du marché financier des titres publics a également influencé l'année 2014. Depuis quelques années, le marché financier national offre à l'Etat la possibilité de diversifier les sources de financement du budget, en même temps qu'il permet d'améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat. Fort des succès enregistrés lors des émissions obligataires menées par l'Etat depuis 2010, et dans le souci d'accroître l'attractivité du marché obligataire de la DSX, l'Etat a pris l'option de poursuivre 2014 l'émission de titres publics. A cet effet, une autorisation

du Parlement a été prévue dans la LF 2014 à hauteur de 280 milliards FCFA

L'année 2014 est enfin, celle du réajustement des prix à la pompe après plusieurs années de blocage des prix en raison de la vie chère. Cette mesure salubre a été décidée par le Gouvernement afin d'alléger le poids de la subvention des carburants sur le budget de l'Etat. Assorties à cette décision gouvernementale, des mesures d'accompagnement ont été prises dans le but d'atténuer l'effet des nouveaux prix sur les dépenses des ménages. Il s'agit notamment : de l'augmentation de 5% des salaires des agents publics ; de l'augmentation du SMIG qui passe désormais à 38 720 FCFA ; du maintien du prix du litre de pétrole à 350 F CFA ; de la réduction de 50% du montant de l'impôt libérateur, de la taxe de stationnement et de la taxe à l'essieu.

1.1. RAPPEL DE LA SYNTHÈSE STRATÉGIQUE

A la faveur de l'adoption de son Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), en vigueur depuis 2010, le Cameroun ambitionne de : (i) porter la croissance à 5,5% en moyenne annuelle sur la période 2010-2020 ; (ii) ramener le sous-emploi de 75,8% à moins de 50% en 2020 ; et (iii) ramener la pauvreté monétaire de 39,9% en 2007 à 28,7% en 2020.

Au premier rang des priorités nationales définies pour la réalisation de ces objectifs, figurent six (06) axes dont le périmètre de responsabilité relève directement du champ de compétence du Ministère des Finances (MINFI). Ces axes sont les suivants :

- (1) le financement de la mise en œuvre du DSCE ;
- (2) l'amélioration de l'environnement des affaires ;
- (3) la protection de l'espace économique national ;
- (4) la consolidation du processus de décentralisation ;
- (5) la modernisation de l'Administration par la promotion de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ;
- (6) le renforcement de la déconcentration de la gestion du personnel de l'Etat.

S'agissant du financement de la mise en œuvre du DSCE, l'action du MINFI consiste à assurer la disponibilité des ressources financières pour la réalisation de toutes les actions de développement conduites par le Gouvernement. Cette mission incite à tendre vers une mobilisation optimale des recettes non pétrolières, de l'épargne nationale, des ressources de la diaspora et autres sources de financement. La modernisation de la gestion budgétaire de l'Etat et la conduite d'une politique d'endettement viable concourent également à l'atteinte de cet objectif.

L'amélioration de l'environnement des affaires se positionne comme un prérequis pour la réalisation des objectifs du DSCE, lesquels reposent sur le développement d'un véritable secteur productif national et le développement d'un secteur privé compétitif. A cet égard, la responsabilité du MINFI consiste à :

- i. mettre en place et consolider les institutions financières spécialisées d'appui aux petites et moyennes entreprises ;
- ii. créer les mécanismes incitatifs pour l'amélioration et l'extension des services financiers de base fournis par les établissements de micro finance ;
- iii. améliorer l'environnement fiscal des affaires ;
- iv. faciliter l'accès au crédit bancaire à long terme.

S'agissant de la protection de l'espace économique national, il incombe au Ministère en charge des Finances de lutter énergiquement contre la fraude, la contrebande, la contrefaçon, le commerce et le trafic illicite à l'intérieur et aux frontières du territoire national.

La consolidation du processus de décentralisation interpelle, dans sa dimension financière, l'accompagnement du MINFI pour les aspects liés : (i) à la maturation et l'opérationnalisation de la fiscalité locale ; (ii) au développement des outils et à l'appui technique pour le suivi de l'exécution des ressources transférées.

S'agissant de la modernisation de l'Administration par la promotion de la GAR et des TIC, le MINFI est appelé à poursuivre la modernisation des finances publiques en vue de l'amélioration des performances de l'Administration publique. Ce processus intègre naturellement la modernisation de la gestion des ressources humaines du MINFI, le renforcement de l'informatisation de ses services et l'introduction des outils et systèmes performants de gestion budgétaire, comptable ainsi que de la masse salariale.

1.1. Objectif stratégique du Ministère des Finances

Eu égard aux objectifs de la stratégie de croissance et de l'emploi évoqué plus haut, et en attendant l'élaboration de la stratégie du secteur « Administrations économiques et finances », le Ministère des Finances, dans l'optique de réaliser la contribution attendue du sous-secteur « Finances » dans l'atteinte des objectifs de DSCE, se fixe comme objectif stratégique : « Assurer un financement optimal de la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement ».

Pour l'atteinte de cet objectif, les priorités pour les années à venir (2016-2018) seront axées sur la mise en œuvre de manière cohérente et intégrée d'un certain nombre de politiques publiques condensées dans les programmes ci-après :

- Programme 271 : Optimisation des recettes non pétrolières, amélioration du climat des affaires et protection de l'espace économique national ;
- Programme 272 : Gestion de la trésorerie de l'Etat et de la dette, comptabilité publique et financement de l'économie ;
- Programme 274 : Modernisation de la gestion budgétaire de l'Etat ;
- Programme 275 : Gouvernance et appui institutionnel.

1.2. PRÉSENTATION DU DOMAINE D'INTERVENTION DU MINISTÈRE

Aux termes du décret n°2013/066 du 28 février 2013, portant organisation et fonctionnement du Ministère des Finances, le Ministre des Finances est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matières financière, budgétaire, fiscale et monétaire.

A ce titre, il est chargé :

a) En matière budgétaire :

- de l'élaboration de la loi de règlement et de la loi de finances ;
- de la préparation, du suivi et du contrôle de l'exécution du budget de fonctionnement de l'Etat, en liaison avec le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- de l'exécution du budget d'investissement, en liaison avec Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire ;
- des opérations de dévolution du patrimoine immobilier, mobilier de l'Etat, des Etablissements Publics Administratifs et des Sociétés à capital public, en liaison avec le Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières ;
- du contrôle financier des organismes dotés d'un budget annexe et des établissements publics autonomes suivant les règlements propres à chaque organisme ou établissement ;
- de la mise en œuvre des privatisations et de la réhabilitation des entreprises publiques ;
- du suivi et du contrôle de la gestion des créances et des participations publiques, de l'endettement des personnes morales de droit public et de l'emploi des subventions ;
- de la prévision à court terme dans le cadre de l'élaboration du budget de l'Etat ;

b) En matière fiscale :

- des impôts et des Douanes

c) En matière monétaire et financière :

- de la gestion de la dette publique intérieure et extérieure ;
- de la gestion du Trésor public ;
- de l'élaboration de la balance des paiements ;
- du contrôle des finances extérieures, de la monnaie et de la réglementation des changes ;
- de la promotion de l'épargne et de son emploi pour le développement économique ;
- du suivi de la coopération monétaire et financière, en liaison avec le Ministère des

Relations Extérieures ;

- du suivi et du contrôle des établissements de crédits, des compagnies d'assurances et des marchés financiers ;
- du suivi des affaires du Fonds Monétaire International, en liaison avec le Ministère des Relations extérieures.

Il exerce la tutelle sur l'institut d'émission, les établissements de crédits, les compagnies d'assurances et les structures ci-après :

- la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) ;
- la Caisse des Dépôts et Consignations (CDEC) ;
- la Société de Recouvrement des Créances du Cameroun (SRC) ;

Lui sont rattachés :

- le Centre National de Développement Informatique (CENADI) ;
- la Commission Technique de Privatisation et de Liquidation des Entreprises Publiques (CTPL) ;
- la Commission Technique de Réhabilitation des Entreprises Publiques (CTR) ;
- l'Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF) ;
- Le Ministre des Finances co-préside le Comité Interministériel chargé des privatisations et de la Réhabilitation des Entreprises Publiques.

1.3. CONTEXTE DE L'EXÉCUTION DES PROGRAMMES

L'année 2014 est la deuxième année de l'exécution du budget programme. Les quatre programmes relevant du Ministère des Finances n'ont pas connu de changement majeur, depuis leur formulation de l'exercice 2013. Néanmoins, le département a su tirer avantage des observations pertinentes formulées par le CIEP 2013, ce qui a permis de revoir certains indicateurs de programme et d'actions. Par ailleurs, les responsables d'actions ont été désignés ainsi que les contrôleurs de gestion placés auprès des responsables de programmes, ce qui a favorisé une meilleure appropriation de l'exigence de résultat aux niveaux opérationnel et stratégique, mais aussi d'enclencher autour de chaque programme, les prémices d'un dialogue de gestion qui certes, gagnerait à être encadré par des textes et procédures harmonisés.

L'année 2014 est aussi marquée par une forte croissance des dépenses de sécurité, en raison de la crise en RCA et de l'insécurité au niveau de la frontière avec le Nigéria. Cette situation fait subir un effet négatif à l'activité douanière, même si cette administration a réussi à atteindre les objectifs de la loi de finances. Aux problèmes de sécurité s'est ajouté l'engorgement du Port de Douala depuis mai 2014, avec comme conséquences une baisse de l'activité de dédouanement et un rallongement des délais d'enlèvement des cargaisons.

La gestion des finances publiques a également été caractérisée, au premier trimestre

particulièrement, par une gestion de trésorerie à flux tendus causée par une forte sollicitation de la trésorerie due principalement : à l'apurement des restes à payer de l'exercice 2013 ; à la célébration du cinquantenaire de la réunification en février 2014 ; à la nécessité de procéder à l'allègement des comptes de tiers (comptes 420) dont le niveau anormalement élevé faisait peser sur la trésorerie courante et celle des années à venir un risque important ; à la prorogation des délais d'engagement et d'ordonnancement des dépenses d'investissement et l'extension de la période complémentaire 2013 décidées par le Chef de l'Etat par voie d'ordonnance.

La dynamisation du marché financier des titres publics a également influencé l'année 2014. Depuis quelques années, le marché financier national offre à l'Etat la possibilité de diversifier les sources de financement du budget, en même temps qu'il permet d'améliorer la gestion de la trésorerie de l'Etat. Fort des succès enregistrés lors des émissions obligataires menées par l'Etat depuis 2010, et dans le souci d'accroître l'attractivité du marché obligataire de la DSX, l'Etat a pris l'option de poursuivre 2014 l'émission de titres publics. A cet effet, une autorisation du Parlement a été prévue dans la LF 2014 à hauteur de 280 milliards FCFA

L'année 2014 est enfin, celle du réajustement des prix à la pompe après plusieurs années de blocage des prix en raison de la vie chère. Cette mesure salubre a été décidée par le Gouvernement afin d'alléger le poids de la subvention des carburants sur le budget de l'Etat. Assorties à cette décision gouvernementale, des mesures d'accompagnement ont été prises dans le but d'atténuer l'effet des nouveaux prix sur les dépenses des ménages. Il s'agit notamment : de l'augmentation de 5% des salaires des agents publics ; de l'augmentation du SMIG qui passe désormais à 38 720 FCFA ; du maintien du prix du litre de pétrole à 350 F CFA ; de la réduction de 50% du montant de l'impôt libératoire, de la taxe de stationnement et de la taxe à l'essieu.

1.4. AUTRES FAITS MAJEURS DE L'ANNÉE 2014

2. ETAT DE MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES

2014

RAPPORT ANNUEL
DE PERFORMANCE

2.1. PROGRAMME 271

OPTIMISATION DES RECETTES NON PETROLIERES,
AMELIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES ET PROTECTION DE
L'ESPACE ECONOMIQUE NATIONAL

Responsable du programme

TITTI Pierre
Ministre Délégué auprès du MINFI

2.1.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME

OBJECTIF	Améliorer le niveau de recouvrement des recettes non pétrolières, créer un cadre propice au développement des affaires et protéger l'espace économique national.	
Indicateur	Intitulé:	Taux d'accroissement des recettes fiscales
	Unité de mesure	Mds
	Valeur de référence:	1852.0
	Année de référence:	2013
	Valeur Cible	2222.39990234375
ACTIONS DU PROGRAMME	Année cible:	2016
	Action 01:	SÉCURISATION ET AMÉLIORATION DES RECETTES DOUANIÈRES
	Action 02:	GOUVERNANCE DOUANIÈRE ET RÉGULATION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE
	Action 03:	ACCROISSEMENT DE LA MOBILISATION DES RECETTES FISCALES
	Action 05:	AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES FISCAUX
	Action 06:	AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES DOUANIERS
	Action 07:	ACCROISSEMENT DE LA MOBILISATION DES RECETTES DE SERVICES
	Action 08:	PILOTAGE ET COORDINATION DES SERVICES FISCAUX
	Action 09:	PILOTAGE ET COORDINATION DES SERVICES DOUANIERS
	Action 10:	MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION MODERNE A LA DGI ET INTERFAÇAGE AVEC LES AUTRES ADMINISTRATIONS
DOTATIONS INITIALES	AE 14 173 750 000	CP 14 173 750 000
RESPONSABLE DU PROGRAMME	TITTI Pierre, Directeur Général de la Douane	

2.1.2. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

Le Programme 271 du Ministère des Finances a été exécuté dans un contexte général caractérisé d'une part, par les éléments se rattachant à l'environnement économique et d'autre part, par les éléments ayant trait à la politique fiscale de l'Etat.

S'agissant des éléments qui se rattachent à l'environnement économique, le Produit Intérieur Brut (PIB) global s'est situé à 6.1% contre 5,5% au terme de l'année 2013. Malgré une croissance économique mondiale en-deçà des prévisions, et une baisse des cours de nos principaux produits d'exportation (dont le pétrole), cette bonne performance de l'économie nationale a été possible grâce à une meilleure contribution de l'ensemble des secteurs de l'économie à la croissance. Il convient de relever néanmoins, la montée en puissance des menaces sécuritaires à l'Est et à l'Extrême Nord du Cameroun, avec comme conséquence, une baisse de l'activité économique dans ces zones, et un recul significatif de la mobilisation des recettes fiscales et douanières. A cela s'ajoute une congestion du Port de Douala, avec des effets néfastes sur la collecte des recettes.

Quant aux éléments se rattachant à la politique fiscale, les facteurs suivants auront influencé l'exécution du budget 2014 : la densification des facilités fiscales et douanières inhérentes à la

mise en place des grands projets structurants ; la restructuration des services fiscaux (création de nouveaux Centres des Impôts des Moyennes Entreprises) ; la simplification des procédures à la Douane comme aux Impôts (avènement de la télé-déclaration notamment), avec comme visée l'automatisation des procédures dont l'objectif est de réduire le temps consacré aux obligations fiscales ; les perturbations dans le transit des marchandises sur les corridors Douala-N'Djamena et Douala-Bangui, en raison de l'insécurité.

2.1.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2014

L'objectif du programme 271 était d'améliorer le niveau de recouvrement des recettes non pétrolières. Relativement aux domaines de compétences du Ministère des Finances, il s'agissait de parvenir à un niveau de mobilisation des recettes fiscales et douanières au moins égal aux prévisions budgétaires de la loi de finances 2014, soit un montant total à mobiliser de 1878 milliards FCFA. Globalement, le résultat obtenu au 31 décembre 2014 se situe à 1994 milliards, soit un taux de réalisation de 106,18%. Par rapport à l'année 2013, les recettes globales augmentent de +9,03%.

Une dynamique nouvelle est à relever au niveau de la mobilisable des recettes fiscales, dont l'émission et le recouvrement incombent à la Direction Générale des Impôts. Sur une cible annuelle de 1240 milliards, les recettes mobilisées ont atteint 1299 milliards, soit un taux de réalisation de 104,75%. Cette belle performance, qui fait état d'un dépassement de l'objectif annuel par la DGla été possible grâce à un meilleur suivi des contribuables, le renforcement du contrôle fiscal et à une action plus dynamique en faveur du recouvrement des recettes courantes et des arriérés fiscaux.

S'agissant des recettes douanières, sur une prévision budgétaire de 638 milliards, la Douane a mobilisé des recettes d'un montant de 695 milliards, soit un taux de réalisation de 108,93% par rapport à la loi de finances 2014. Cette belle performance démontre bien la capacité de la douane camerounaise à faire face aux contraintes que lui impose son environnement. Concrètement, la hausse des recettes douanières a été possible grâce notamment : au renforcement de la lutte contre la fraude et contrebande ; à la dynamisation du partenariat mis en place entre la Douanes et les entreprises à travers le système d'opérateurs agréés ; au renforcement de l'efficacité interne à travers l'intensification de la signature des contrats de performances.

RÉSULTAT TECHNIQUE OBTENU	1994 milliards de FCFA	
TAUX DE RÉALISATION DE L'INDICATEUR	106.8	
DOTATION DE CRÉDITS RÉVISÉS:	AE 13 421 526 245	CP 13 421 526 245
(écarts = Dot.init - Dot.rev)	Ecart AE 752 223 755	Ecart CP 752 223 755
CRÉDITS CONSOMMÉS	AE 13 303 373 822	CP 13 767 376 496
TAUX DE CONSOMMATION	99 %	102,6 %
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	- Système de ciblage de sélectivité des marchandises amélioré ; - 3 nouvelles entreprises sous-contrats opérateurs (passage de 21 à 25 sociétés) ; - Renforcement de la lutte contre la contrebande, la contrefaçon et les trafics illicites : 4448 saisies opérées en 2014 ; - Mise en application d'un logiciel (AREN) facilitant la collecte et l'exploitation du renseignement à but fiscal ; - Création de 3 nouveaux CIMEs visant l'élargissement de l'assiette fiscale ; - Production et diffusion de 5 guides d'usagers fiscaux ; Stratégie à moyen terme de la DGI élaborée.	
PERSPECTIVES 2015	- Renforcer les actions recouvrement des arriérés fiscaux et douaniers ; - Sécuriser le transit des marchandises ; - Poursuivre la simplification des procédures fiscales ; - Acheter la réforme de l'identifiant fiscal unique (IDU) ; Améliorer la gouvernance des services fiscaux et douaniers.	

2.1.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2014

Action 01 SÉCURISATION ET AMÉLIORATION DES RECETTES DOUANIÈRES								
OBJECTIF	Améliorer le recouvrement des recettes douanières							
Indicateur	Intitulé:		Taux d'accroissement des recettes douanières				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE	
	Unité de mesure		Mds					
	Année de référence:		2013					
	Valeur de référence:		638.0					
	Année cible:		2016					
	Valeur Cible		810.0					
	Réalisation exercice (Résultat technique):							
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	352 000 000	352 000 000	293 643 310	293 643 310	264 613 131	262 258 983	90 %	89,3 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Insécurité aux frontières Est et Nord du Cameroun ; - Niveau élevé des arriérés en Douanes pour les administrations et les entreprises publiques ; Mise en place d'un partenariat entre la Douane et les Entreprises.							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Mesure et analyse des risques : renforcement du dispositif de gestion des risques à la Douane ; - Renforcement du système d'opérateurs agréés ; Sécurisation du transit des marchandises ;							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Bonne dynamique interne soutenue par la signature des contrats de performance ; - Réduction des délais d'enlèvement, notamment s'agissant des véhicules (passant de 10 jours à 48 heures) ; Réduction des délais à l'export (3 à 1 jour, s'agissant de la délivrance du certificat d'empotage).							
Perspectives 2015	- Renforcer le recouvrement des arriérés en douane ; - Equiper les services douaniers, notamment en Régions ; - Etendre l'application SYDONIA aux Régions ; Redéployer les personnels conformément au nouvel organigramme.							

Action 02 GOUVERNANCE DOUANIÈRE ET RÉGULATION DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

OBJECTIF	Améliorer la gouvernance douanière et protéger l'espace économique national								
Indicateur	Intitulé:		Nombre de saisies réalisées dans la lutte contre la contebande, la contrefaçon et le trafic illicite				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		-						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		50.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		75.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	201 500 000	201 500 000	254 517 060	254 517 060	248 105 060	248 057 060	97 %	97,5 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Insécurité aux frontières Est et Nord du Cameroun ; - Accroissement des activités de contrebande et de trafic illicite ; - Difficultés de production des statistiques du commerce extérieur, en raison d'un déficit de personnels spécialisés ; Mise en place d'un partenariat entre la Douane et les Entreprises.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Police du rayon des douanes ; - Elaboration d'un fichier douanier des entreprises ; - Production et diffusion des statistiques du commerce extérieur ; Mise en œuvre des recommandations du forum Douane-Entreprises 2013.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Renforcement de la police du rayon avec comme résultats : 6 629 Affaires contentieuses ; 5 140 335 886 FCFA d'amendes recouvrées ; 4448 Saisies opérées (droits compromis : 1,119 milliards ; amendes 1,429 milliards) ; - Fichier douanier des entreprises élaboré et diffusé en interne ; - Rapport annuel sur les statistiques du commerce extérieur produit ; 75% des recommandations du Forum Douane-Entreprises, mises en œuvre.								
Perspectives 2015	- Renforcer la police u rayon ; - Approfondir le partenariat entre la Douane et les entreprises ; Accroître le niveau de mise en œuvre des recommandations du forum Douane-Entreprises.								

Action 03 ACCROISSEMENT DE LA MOBILISATION DES RECETTES FISCALES

OBJECTIF	Améliorer le recouvrement des recettes fiscales								
Indicateur	Intitulé:		Taux d'accroissement des recettes fiscales				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		Mds						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		1214.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		1639.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	1 144 000 000	1 144 000 000	987 065 034	987 065 034	919 432 864	1 077 633 262	93 %	109,2 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Contexte général de pause fiscale ; - Insécurité aux frontières Est et Nord du Cameroun ; - Niveau élevé des arriérés fiscaux, notamment des EPA et des entreprises publiques ; - Importance toujours marquée du secteur informel ; Réforme en cours de l'administration fiscale.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Elargissement de l'assiette fiscale ; - Création des CIME ; - Recouvrement des arriérés fiscaux ; Modernisation de la collecte et exploitation des renseignements à but fiscal.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- + de 6000 nouveaux contribuables / entreprises enregistrés dans le fichier ; - Création de 3 nouveaux CIME dont 2 à Douala et 1 à Yaoundé ; - Réduction du niveau des restes à recouvrer ; Application AREN opérationnelle.								
Perspectives 2015	- Poursuivre de l'élargissement de l'assiette fiscale ; - Créer de nouveaux CIME dans les régions ; Renforcer le recouvrement des arriérés fiscaux, notamment auprès des EPA et entreprises publiques.								

Action 05 AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES FISCAUX

OBJECTIF	Offrir aux opérateurs économiques des conditions adéquates pour l'accomplissement de leurs obligations fiscales								
Indicateur	Intitulé:		Temps consacré à l'accomplissement des obligations fiscales				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		HH						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		1300.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		950.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	194 000 000	194 000 000	147 742 777	147 742 777	140 270 703	119 121 226	94 %	80,6 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- - Réforme fiscale en cours de mise en œuvre ; Faible automatisation des procédures fiscales, engendrant de la part des redevables un rallongement du temps consacré aux obligations fiscales.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	- - Production et vulgarisation de l'information fiscale ; - Suivi-évaluation des réformes fiscales ; Simplification des procédures et amélioration de la réactivité de l'administration fiscale.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	- - 5 guides sur les procédures fiscales, édités et publiés ; - Tableaux de suivi des réformes fiscales régulièrement mis à jour par le comité dédié ; Micros serveurs et ordinateurs mis à la disposition des CIMES et CDI.								
Perspectives 2015	-- Etendre la télé-déclaration aux PME ; - Poursuivre l'édition des guides fiscaux ; - Poursuivre de la mise en œuvre de la réforme fiscale, à travers notamment l'opérationnalisation du télépaiement des impôts et taxes ; - Réduire le délai d'enregistrement des commandes publiques ; Moderniser le centre d'appels téléphoniques dédié aux contribuables.								

Action 06 AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DES SERVICES DOUANIERS

OBJECTIF	Simplifier les procédures d'importation et d'exportation des marchandises								
Indicateur	Intitulé:		Temps consacré à l'accomplissement des obligations douanières				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		j						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		10.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		6.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	129 500 000	129 500 000	84 362 288	84 362 288	77 412 287	77 337 287	91 %	91,7 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Besoin de renforcer l'information à destination des usagers de la Douane - Délais d'enlèvement des marchandises relativement long Engorgement de la place portuaire de Douala								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Poursuite de la dématérialisation des procédures - Vulgarisation de la réglementation douanière et amélioration de l'information des usagers - Réduction des délais de passage portuaire Informatisation de la prise en charge des marchandises à l'export								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Consolidation du transfert du manifeste électronique - Consolidation de la politique des paiements semi-électroniques - Certificat d'empotage dématérialisé - Développement du site web et de l'intranet de la DGD - Délai moyen douane passé de 1,5 j à 0,1 j à l'Import, de 2j à 1j à l'Export et de 1,5j à 1j en Transit. - Délai global moyen passé à l'Import de 19 j à 21 j ; de 9j à 11j à l'Export ; Délai global moyen en transit passé de 5j à 6 j pour le Tchad et de 04 j à 5j pour la RCA.								
Perspectives 2015	- Développer de nouvelles fonctionnalités sur le site web en vue d'améliorer l'information aux usagers ; Poursuivre de la simplification des procédures en vue de réduire davantage les délais d'enlèvement.								

Action 07 ACCROISSEMENT DE LA MOBILISATION DES RECETTES DE SERVICES

OBJECTIF	Améliorer le recouvrement des recettes de services								
Indicateur	Intitulé:		Taux d'accroissement des recettes de services				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		Mds						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		105.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		150.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
						1 077 633 262		109,2 %	

Action 08 PILOTAGE ET COORDINATION DES SERVICES FISCAUX

OBJECTIF	Accompagner la mise en œuvre des actions de l'administration des impôts								
Indicateur	Intitulé:		Taux de réalisation du plan d'actions				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		80.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		100.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	7 168 500 000	7 168 500 000	6 783 879 787	6 783 879 787	6 783 879 787	6 898 934 153	100 %	101,7 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Accroissement de la mobilisation des recettes fiscales depuis 2013 ; - Déficit d'espace de travail ; Nécessité d'un redéploiement des effectifs conformément au nouveau cadre organique.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Contrôle et audit interne - Gestion stratégique des services fiscaux - Construction, équipement et entretien des locaux Gestion des dépenses communes des services fiscaux								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Missions de contrôle et d'audit effectuées - Etudes architecturales lancées pour la construction du siège de la DGI Mise en place d'un comité de coordination des activités de la DGI								
Perspectives 2015	- Mettre en place le contrôle de gestion au sein de la DGI Lancer les travaux de construction du siège de la DGI								

Action 09 PILOTAGE ET COORDINATION DES SERVICES DOUANIERS

OBJECTIF	Accompagner la mise en œuvre des actions de l'administration des douanes								
Indicateur	Intitulé:		Taux de réalisation du plan d'actions				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		80.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		100.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	4 839 250 000	4 839 250 000	4 731 704 008	4 731 704 008	4 731 704 008	5 038 912 200	100 %	106,5 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Opérationnalisation du budget programme à la DGD; - Difficultés de passage du budget de moyens au budget programme ; Organigramme du Ministère en attente de mise en œuvre.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Poursuite de la signature des contrats de performance inspecteurs et opérateurs ; - Organisation du Forum Douane/Entreprises 2014 Désignation d'un contrôleur de gestion pour le suivi des résultats issus des actions relevant de la DGD								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Utilisation rationnelle des ressources budgétaires affectées à la DGD ; Insuffisance et inadéquation entre les moyens alloués à la DGD et les objectifs qui lui sont assignés								
Perspectives 2015	- Mettre en place des outils permanents de pilotage du budget programme ; Responsabiliser les responsables régionaux dans la gestion des budgets qui leurs sont alloués.								

Action 10 MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION MODERNE A LA DGI ET INTERFAÇAGE AVEC LES AUTRES ADMINISTRATIONS								
OBJECTIF	Fiabiliser, sécuriser et automatiser la chaine de gestion des impôts et taxes							
Indicateur	Intitulé:		Niveau d'automatisation des procédures fiscales				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE	
	Unité de mesure		%					
	Année de référence:		2013					
	Valeur de référence:		20.0					
	Année cible:		2016					
	Valeur Cible		55.0					
	Réalisation exercice (Résultat technique):							
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	145 000 000	145 000 000	138 611 981	138 611 981	137 955 981	45 122 325	99 %	32,6 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Adoption du Schéma directeur informatique du Ministère des Finances - Peu de procédures fiscales dématérialisées Faible informatisation des services fiscaux							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Mise en place d'une application intégrée de gestion des impôts et taxes Coordination des activités informatiques des services fiscaux							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Application intégrée de gestion des impôts, reportée en 2016. Toutefois, les études ont été lancées. Comptes rendus des réunions de coordination régulièrement produits ainsi que les tableaux de suivi des activités informatiques.							
Perspectives 2015	- Accélérer le développement informatique de la DGI ; Dématérialiser les procédures fiscales.							

2014

RAPPORT ANNUEL
DE PERFORMANCE

2.2. PROGRAMME 272

GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT ET DE LA DETTE,
COMPTABILITÉ PUBLIQUE ET FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE

Responsable du programme

MOH TANGONGHO Sylvester
Directeur Général de la Douane

2.2.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME

OBJECTIF	Améliorer l'efficacité du Trésor public et optimiser l'utilisation des ressources mobilisées pour le financement de l'économie.	
Indicateur	Intitulé:	Délai de paiement
	Unité de mesure	j
	Valeur de référence:	60.0
	Année de référence:	2013
	Valeur Cible	60.0
	Année cible:	2016
ACTIONS DU PROGRAMME	Action 01: ASSAINISSEMENT ET DYNAMISATION DU SECTEUR FINANCIER Action 02: AMÉLIORATION DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE Action 03: MODERNISATION DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT Action 04: MAITRISE DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS Action 05: GESTION DE LA DETTE Action 06: PILOTAGE ET COORDINATION DES SERVICES DE LA DGTCFM	
DOTATIONS INITIALES	AE 11 405 000 000	CP 11 405 000 000
RESPONSABLE DU PROGRAMME	MOH TANGONGHO Sylvester, Directeur Général de la Douane	

2.2.2. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

Le Programme 272 du Ministère des Finances a été exécuté dans un contexte général caractérisé par :

- une surliquidité du secteur bancaire ;
- un marché des titres publics dynamique ;
- l'organisation du cinquantenaire de la réunification du Cameroun ;
- un prolongement du délai d'exécution du Budget d'Investissement Public par ordonnance du Chef de l'Etat ;
- un environnement favorable à la mobilisation des financements extérieurs dans le cadre de la réalisation des projets inscrits dans le DSCE ;
- une amélioration de la mobilisation des recettes fiscales ;
- une centralisation de l'ensemble des recettes de l'Etat dans les comptes du Trésor, conformément aux dispositions du Régime Financier de l'Etat.
- la nécessité d'actualisé le système comptable de l'Etat au regard des Directives de la CEMAC sur les finances publiques de 2011.

2.2.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2014

L'objectif du programme 272 était d'améliorer le délai de paiement des dépenses ordinaires de l'Etat en le faisant passer de 90 à 60 jours à partir de la date de liquidation desdites dépenses. Au terme de l'exercice 2013, et sur la base des statistiques du Trésor Public, le délai moyen de paiement des dépenses de l'Etat a été contenu dans les 60 jours, date de liquidation.

Cette performance a été possible grâce à une bonne mobilisation des recettes et à une gestion efficace de la trésorerie.

Cette performance a été possible, grâce notamment : à un excellent niveau de mobilisation des recettes, à une bonne gestion de la trésorerie et à un suivi harmonieux de la comptabilité publique tant au niveau central que dans les Régions.

D'autres facteurs ont contribué à l'atteinte de cet objectif du programme :

- l'élaboration et la mise à jour régulière des plans annuel, trimestriel et mensuel de trésorerie ;
- la production, par les administrations, des plans annuels d'engagement ;
- la mise en place d'un mécanisme d'annonce des paiements d'un certain niveau ;
- le recours au marché financier à travers les émissions de bons du Trésor ;
- la mise en œuvre de contrôles réguliers au niveau postes comptables, pour s'assurer du respect des paiements par ordre chronologique.

RÉSULTAT TECHNIQUE OBTENU	60	
TAUX DE RÉALISATION DE L'INDICATEUR	100%	
DOTATION DE CRÉDITS RÉVISÉS:	AE 11 071 931 591	CP 11 071 931 591
(écarts = Dot.init - Dot.rev)	Ecart AE 333 068 409	Ecart CP 333 068 409
CRÉDITS CONSOMMÉS	AE 10 889 002 114	CP 9 894 029 551
TAUX DE CONSOMMATION	98 %	89,4 %
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	- Respect de l'ordre chronologique de paiement des dépenses ; - Mobilisation accrue des recettes fiscales ; - Financement des gaps de trésorerie par émission des titres publics ; - Délai moyen de paiement, en Région, situé autour de 30 jours ; Contrôle régulier des postes comptables du Trésor (au moins un contrôle par trimestre dans chaque poste comptable) ;	
PERSPECTIVES 2015	- Consolider le respect du délai de paiement au niveau central ; - Réduire l'effet des comptes 42 (comptes de tiers) sur la trésorerie de l'Etat ; - Réduire l'ampleur des procédures d'exception en matière de paiement ; - Mettre en place un cadre de suivi des dépenses éventuelles à régulariser ; - Mettre en place le nouvel organigramme de la Direction Générale du Trésor ; - Renforcer les capacités des administrations en matière de gestion de la trésorerie, et dans le domaine des montages financiers complexes ; Opérationnaliser les paieries ministérielles.	

2.2.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2014

Action 01 ASSAINISSEMENT ET DYNAMISATION DU SECTEUR FINANCIER								
OBJECTIF	Assurer un meilleur financement de l'économie							
Indicateur	Intitulé:		volume de crédit à l'économie				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE	
	Unité de mesure		Mds					
	Année de référence:		2013					
	Valeur de référence:		2187.39990234375					
	Année cible:		2016					
	Valeur Cible		2733.5					
	Réalisation exercice (Résultat technique):							
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	144 000 000	144 000 000	129 003 201	129 003 201	120 743 201	121 348 201	93 %	94,1 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Surliquidité bancaire contrastant avec les besoins de financement importants des PME/PMI ; - Démarrage des activités de la banque des PME ; - Lenteurs observées dans les préparatifs du lancement de la Banque Agricole ; - Quatre banques en difficultés, dont le suivi par l'Etat est nécessaire pour éviter des conséquences systémiques ; - Dynamisation depuis 2010 du marché obligataire de la DSX ; Juxtaposition de deux marchés financiers au sein de la CEMAC : besoin d'harmonisation des procédures.							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Suivi et Contrôle des établissements bancaires et de change ; - Suivi et Contrôle des établissements de microfinance ; - Suivi et contrôle des sociétés d'assurance ; Suivi des activités du marché financier.							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- 01 contrôle administratif effectué auprès des EMF ; - 01 contrôle administratif effectué auprès des Bureaux de change manuel ; - Concertations régulières avec les parties prenantes pour la restructuration des banques en difficultés, et rapports régulièrement produits ; 01 emprunt obligataire d'Etat lancé.							
Perspectives 2015	- Démarrer les opérations commerciales de la Banque des PME ; - Boucler les préparatifs en vue du lancement de la Banque Agricole ; - Poursuivre la restructuration des banques en difficultés ; - Poursuivre l'assainissement du secteur de la microfinance ; Renforcer le dialogue avec l'EPECCAM en vue d'une meilleure bancarisation du pays et une réduction du coût du crédit.							

Action 02 AMÉLIORATION DE LA COMPTABILITÉ PUBLIQUE

OBJECTIF	Assurer la production d'une information fidèle et sincère reflétant le patrimoine de l'État et sa situation financière.								
Indicateur	Intitulé:		Niveau de mise en œuvre de la réforme sur la comptabilité publique.				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		15.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		45.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	2 788 000 000	2 788 000 000	2 734 329 549	2 734 329 549	2 564 502 223	1 027 051 213	93 %	37,6 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Contexte général de réforme lié à la mise en œuvre du nouveau régime financier de l'Etat ; - Signature, le 15 mai 2013, d'un Décret portant Règlement général sur la comptabilité publique ; - Préparation du basculement vers la comptabilité patrimoniale ; Nécessité d'une mise aux normes du système comptable actuel avec les Directives de la CEMAC sur les Finances Publiques								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Mise en place de la comptabilité patrimoniale - Gestion des postes comptables déconcentrés ; - Gestion des postes comptables à l'extérieur ; - Gestion des postes comptables spécialisés ; Suivi des comptes de tiers « compte 42 » en vue de leur assainissement.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	Cette action a connu un niveau d'exécution satisfaisant. Toutes les activités prévues, à défaut d'avoir été intégralement exécutées, ont connu un niveau d'exécution fort avancé. Ceci a permis une amélioration de la qualité des comptes de l'Etat, et un meilleur rendu de leurs activités par les comptables des CTD et EPA. Concernant la mise en place de la comptabilité patrimoniale, la quasi-totalité des textes attendus ont été élaborés. Plus précisément, les extrants suivants ont été obtenus au titre de cette action : - Projets d'Instruction Générale sur la Comptabilité de l'Etat, de Plan Comptable de l'Etat et de Référentiel des normes comptables élaborés en vue du démarrage de la comptabilité patrimoniale ; - Au niveau des Régions : Comptabilités journalières et/ou décadaires régulièrement produites ; Balances mensuelles produites par chaque comptable centralisateur ; 01 compte de gestion produit par chaque comptable principal ; - Au niveau des postes extérieurs : 36 comptabilités décadaires produites et acheminées à la PGT ; Données des postes comptables extérieurs centralisées chaque mois ; Au niveau des postes comptables spécialisés : Comptabilités journalières et/ou décadaires régulièrement produites et déposées ; Données des postes comptables spécialisés centralisées ; Etats des RAR mensuels produits								
Perspectives 2015	- Poursuivre l'assainissement des comptes de l'Etat au regard des observations de la Chambre des Comptes ; - Procéder à la formation de tous les comptables du réseau Trésor sur la comptabilité des droits constatés ; Accélérer le processus de transposition des directives CEMAC.								

Action 03 MODERNISATION DE LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT

OBJECTIF	Honorer les engagements de l'État vis-à-vis de ses créanciers à bonne date								
Indicateur	Intitulé:		délai de paiement des créanciers / coût de l'endettement à court terme				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		j						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		60.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		90.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	207 000 000	207 000 000	56 212 272	56 212 272	52 711 631	52 561 631	93 %	93,5 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Nécessité d'assurer un financement harmonieux des projets de développement ; - Bonne signature de l'Etat au regard des interventions sur le marché financier depuis 2010 ; - Surveillance multilatérale exigeant le respect des critères de convergence communautaire ; Gestion de la trésorerie de plus en plus complexe et nécessitant des outils informatiques spécifiques.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Gestion de la trésorerie de l'Etat ; - Surveillance des critères de convergence communautaire ; Gestion informatique de la gestion de la trésorerie.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Divers titres publics émis sur les marchés (OTA, BTA, OT). Ces titres sont émis en fonction des besoins de trésorerie. Aucun problème n'a été relevé en 2014. - Respect des engagements de l'Etat (service de la dette, dépenses courantes et dépenses en capital) dans les délais ; - Délai de paiements des factures publiques contenu à 60 jours après la date de liquidation au niveau central, et 30 jours dans les Régions ; - Critère communautaire de non accumulation des arriérés courants, respecté ; NB : Mise en place d'une application moderne de gestion de la trésorerie reportée à 2015, en raison de difficultés rencontrées dans la procédure de passation du marché.								
Perspectives 2015	- Poursuivre le système de gestion active de la trésorerie ; - Former les personnels du Trésor aux opérations de bourse et aux montages financiers complexes ; Réduire le délai de paiement.								

Action 04 MAITRISE DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS

OBJECTIF	Renforcer la sécurité de la fortune publique dans les postes comptables								
Indicateur	Intitulé:		Taux de réduction des déficits dans les postes comptables				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		-20.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		-50.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	47 000 000	47 000 000	25 401 782	25 401 782	24 060 272	21 951 782	94 %	86,4 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	L'action « maîtrise des risques » a été exécutée dans un contexte marqué par : - la lutte intensive engagée par les pouvoirs publics contre la corruption et le détournement des deniers publics ; l'alignement de notre dispositif de contrôle interne et d'audit aux normes et standards internationaux en la matière.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	- Contrôle et vérification des postes comptables ; - Contrôle, suivi et évaluation des services de la DGTCFM ; Rédaction des manuels et guides de contrôle.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	- 01 contrôle dans chaque poste comptable du réseau ; - 01 contrôle dans chaque direction de la DGTCFM ; L'ensemble des contrôles réalisés ont permis de réduire les risques de détournement, et de diminuer de manière sensible les déficits dans les postes comptables.								
Perspectives 2015	- Renforcer les capacités techniques des contrôleurs et auditeurs de la DGTCFM ; Améliorer le suivi des recommandations des missions de contrôle.								

Action 05 GESTION DE LA DETTE

OBJECTIF	Assurer une gestion efficace de la dette.								
Indicateur	Intitulé:		Taux de remboursement de la dette intérieure budgétisée				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		100.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		100.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	250 000 000	250 000 000	53 179 538	53 179 538	53 179 538	53 179 538	100 %	100 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	L'action « gestion de la dette » a été exécutée dans un contexte post atteinte point d'achèvement de l'initiative PPTE et de mise en œuvre des critères de convergence de la surveillance multilatérale en zone CEMAC et, plus particulièrement celui relatif à la non accumulation des arriérés de paiement.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Paiement de la dette extérieure dans les délais; Paiement de la dette intérieure suivant le programme d'apurement de la dette.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	Cette action a connu une mise en œuvre satisfaisante, la dette extérieure ayant été régulièrement réglée dans les délais, sans aucun retard de paiement à hauteur 100%. En ce qui concerne la dette intérieure, les paiements sont programmés en fonction des disponibilités et conformément au programme d'apurement de la dette intérieur géré par la CAA.								
Perspectives 2015	- Poursuivre le paiement de la dette extérieurs sans délai ; - Renforcer la surveillance de l'endettement de l'Etat afin d'éviter tout dérapage en la matière. Assurer le règlement régulier de la dette intérieure.								

Action 06 PILOTAGE ET COORDINATION DES SERVICES DE LA DGTCFM

OBJECTIF	Accompagner la mise en œuvre des actions de la DGTCFM								
Indicateur	Intitulé:		Taux de réalisation du plan d'actions				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		80.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		100.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	7 969 000 000	7 969 000 000	8 073 805 249	8 073 805 249	8 073 805 249	8 617 937 186	100 %	106,7 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	La coordination et le pilotage de l'activité des services ont été exécutés dans un contexte budgétaire marqué par la consolidation du budget programme.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Développement et maintenance du système informatique de la DGTCFM ; - Informatisation des postes comptables ; - Mise à jour des applications informatiques existantes ; - Gestion stratégique de la DGTCFM ; - Renforcement des capacités du personnel par des formations, des missions d'assistance technique et des missions de benchmarking à l'étranger relatives à la mise en place de la nouvelle comptabilité de l'Etat ; - Gestion des Affaires Monétaires et des Assurances dans les Régions ; Dépenses communes de l'Administration du Trésor.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- 45 postes comptables nouvellement informatisés ; - Dotation des structures de la DGTCFM en matériel roulant et divers équipements - Réhabilitation de plusieurs bâtiments - Services Régionaux des Assurances et des Affaires Monétaires rendues fonctionnels dans les dix régions ; Personnel régulièrement rémunéré et primes entièrement payées								
Perspectives 2015	- Densifier les formations sur la nouvelle comptabilité publique de l'Etat ; - Poursuivre l'informatisation des postes comptables dans l'ensemble du réseau Trésor ; Mettre en place les paieries spécialisées dans les Ministères afin de désengorger la Pairie Générale du Trésor.								

2014

RAPPORT ANNUEL
DE PERFORMANCE

2.3. PROGRAMME 274

MODERNISATION DE LA GESTION BUDGETAIRE DE L'ETAT

Responsable du programme

SAMBA ANTOINE FELIX
Directeur Général du Budget

2.3.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME

OBJECTIF	Coordonner la mise en œuvre adéquate de la réforme budgétaire de l'État.	
Indicateur	Intitulé:	Niveau de mise en œuvre de la réforme
	Unité de mesure	%
	Valeur de référence:	40.0
	Année de référence:	2013
	Valeur Cible	60.0
ACTIONS DU PROGRAMME	Année cible:	2016
	Action 01:	CADRAGE MACROÉCONOMIQUE ET FINANCIER
	Action 02:	PRÉPARATION DU BUDGET
	Action 03:	GESTION DE LA SOLDE ET DES PENSIONS
	Action 04:	CONTRÔLE BUDGÉTAIRE
	Action 05:	CONDUITE DE LA REFORME BUDGÉTAIRE
	Action 06:	SUIVI DES CONTRIBUTIONS ET PARTICIPATIONS DE L'ETAT
	Action 07:	GESTION DE LA COMPTABILITÉ MATIÈRES
	Action 08:	PILOTAGE ET COORDINATION DES SERVICES DE LA DGB
DOTATIONS INITIALES	AE 9 646 200 000	CP 9 646 200 000
RESPONSABLE DU PROGRAMME	SAMBA ANTOINE FELIX, Directeur Général du Budget	

2.3.2. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

Le Programme 274 du Ministère des Finances a été exécuté dans un contexte général caractérisé par :

- la consolidation du budget programme comme instrument novateur de gestion des finances publiques, avec en prime un renforcement de l'appropriation par tous les acteurs concernés, des nouvelles règles budgétaires ;
- un fonctionnement encore laborieux de la nouvelle application « PROBMIS » ;
- l'entrée en jeu du contrôle de gestion, comme instrument privilégié de pilotage de la performance au sein des administrations ;
- la décentralisation achevée de la solde, qui permet à toutes les administrations de traiter par elles-mêmes leurs dossiers de solde, le Ministère des Finances assumant désormais un rôle de régulation et de surveillance de l'ensemble du système.

2.3.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2014

L'objectif général poursuivi par ce programme était de coordonner la mise en œuvre de la réforme budgétaire de l'Etat. L'indicateur adopté pour mesurer la performance était « le niveau de mise en œuvre de la réforme ». Au 31 décembre 2014, la réalisation de l'indicateur se situe à 45%, ce qui correspond à un effort supplémentaire de 5 points par rapport à 2013.

Les actions menées au titre de ce programme ont permis d'assurer une cohérence d'ensemble dans la mise en œuvre de grande réforme budgétaire en cours. Le démarrage de la mise en œuvre du contrôle de gestion, constitue à cet effet, l'une des grandes avancées enregistrée au titre de la réforme. A cela, l'on pourrait ajouter une consolidation affirmée des règles du budget programme, dans les phases de préparation, d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat.

Néanmoins, l'on a pu noter comme un ralentissement du rythme d'exécution du calendrier global de la réforme, ce qui a occasionné quelques retards dans la livraison d'un certain nombre d'extrants. Tel est le cas des formations à la réforme qui ont connu un frein en 2014, mais qui devraient s'accélérer à nouveau en 2015. C'est le cas également de la transposition des directives CEMAC sur les finances publiques, sur laquelle des avancées plus significatives ne seront perceptibles qu'à partir de 2015.

Pour le reste des actions du programme, qui relèvent des missions ordinaires de la Direction Générale du Budget (Préparation du budget, contrôle budgétaire, suivi des contributions et des participations), les résultats attendus ont été atteints, et le niveau global des performances du programme peut être jugé appréciable.

RÉSULTAT TECHNIQUE OBTENU	45%	
TAUX DE RÉALISATION DE L'INDICATEUR		
DOTATION DE CRÉDITS RÉVISÉS:	AE 7 257 261 503	CP 7 257 261 503
(écarts = Dot.init - Dot.rev)	Ecart AE 2 388 938 497	Ecart CP 2 388 938 497
CRÉDITS CONSOMMÉS	AE 7 063 673 965	CP 8 966 319 383
TAUX DE CONSOMMATION	97 %	123,5 %
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	- 01 RASIEFIN 2014 produit ; - 11 TOFE et TABORD mensuels (janvier-novembre) produits ; - 01 cadrage élaboré pour la L.F. 2015 et 01 cadrage mis à jour ; - Balance de paiement 2013 produite ; - Circulaire présidentielle sur la préparation du budget 2014, produite ; - Projet de loi de finances produit ; - PPA produits pour toutes les administrations ; - Automatisation des avantages indemnitaires, effective ; - Outil de suivi du reversement de la cotisation (ANGIFODE) mise en place et opérationnelle ; - Déconcentration de la solde achevée : les 39 administrations traitent désormais la solde de leurs personnels ; - Délai de traitement des dossiers maintenu à 48 heures au sein des contrôles financiers ; - 119 Contrôleurs Financiers formés (CFR, CFC, CFS) ; - 02 rapports de formation de 160 personnels de la DCOB, produits ; - Version zéro de l'avant-projet de loi portant révision du régime financier, élaboré ; - RAP 2013 des ministères, produits ;	

	- Manuel de procédures d'exécution des opérations budgétaires et comptables, produit ; - Données sur les entreprises publiques actualisées et livre vert produit ; - Nouvelle mouture du cadre juridique portant statut général des entreprises publiques, produite et transmises aux SPM pour suite de la procédure ; - Comptes-matières 2014 certifiés ; Participation du MINFI aux travaux d'inventaire du patrimoine de l'Etat, menés sous l'égide du MINDCAF.
PERSPECTIVES 2015	- Développer un modèle de prévision ; - Adapter le modèle macroéconomique au compte trimestriel ; - Assurer une meilleure maîtrise du calendrier budgétaire ; - Acquérir une nouvelle application de gestion des ressources humaines et de la solde ; - Poursuivre l'assainissement du fichier solde ; - Mettre en exergue le contrôle de performance, conformément à la nouvelle donne de gestion publique ; - Accroître les ressources financières affectées au contrôle budgétaire afin de couvrir l'ensemble des administrations ; - Accélérer la transposition des Directives CEMAC sur les Finances Publiques ; - Améliorer la coordination des actions entre le MINFI, le MINEPAT et le MINMAP ; - Mesurer et suivre la contribution des entreprises publiques à la réalisation des politiques publiques ; Poursuivre la structuration de la dette non structurée.

2.3.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2014

Action 01 CADRAGE MACROÉCONOMIQUE ET FINANCIER								
OBJECTIF	Réduire l'écart entre prévisions et réalisations en matière budgétaire							
Indicateur	Intitulé:		Écart entre cadrage budgétaire et projet de budget				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE	
	Unité de mesure		%					
	Année de référence:		2013					
	Valeur de référence:		5.0					
	Année cible:		2016					
	Valeur Cible		4.0					
	Réalisation exercice (Résultat technique):							
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	280 000 000	280 000 000	225 980 208	225 980 208	212 880 208	215 230 208	94 %	95,2 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Environnement international défavorable ; - Retard enregistré dans la réalisation de certains grands projets structurants ; - Baisse du cours du baril de pétrole ; Lancement tardif du budget de l'Etat ayant entraîné des retard dans l'exécution de certaines activités liées à cette action (notamment : le développement d'un modèle de prévision ; le projet d'adaptation du modèle de cadrage macroéconomique aux comptes trimestriels).							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Préparation du rapport économique et financier (RASIEFIN) ; - Elaboration du TOFE et du TABORD ; - Elaboration et mise à jour du cadrage macroéconomique et budgétaire ; - Elaboration et mise à jour du cadrage macroéconomique et budgétaire ; - Suivi des activités du secteur réel ; Elaboration de la balance des paiements 2013.							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- 01 RASIEFIN 2014 produit ; - 11 TOFE et TABORD mensuels (janvier-novembre) produits ; - 01 cadrage élaboré pour la L.F. 2015 et 01 cadrage mis à jour ; - 03 notes de conjoncture sur 4, produites ; - 04 rapports sur l'observation du secteur réel, produits ; Balance de paiement 2013 produite.							
Perspectives 2015	- Développer un modèle de prévision ; - Adapter le modèle macroéconomique au compte trimestriel ; - Adapter l'outil de production du TABORD aux directives CEMAC sur les finances publiques ; Renforcer le dispositif de suivi des Investissements directs étrangers (IDE).							

Action 02 PRÉPARATION DU BUDGET

OBJECTIF	Assurer une élaboration du projet de loi de finances et de ses annexes conforme au cadrage budgétaire								
Indicateur	Intitulé:		Date de dépôt de la loi de finances au Parlement				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		MM						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		10.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		10.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	185 000 000	185 000 000	155 190 454	155 190 454	143 090 454	142 490 454	92 %	91,8 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Lancement du premier budget programme de l'Etat - Organisations des élections municipales et sénatoriales ; Absence d'un Chef de la Division de Préparation du Budget.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Préparation du projet de loi de finances ; - Appui à l'élaboration des PPA 2013 par les ministères ; Suivi de l'exécution du budget de l'Etat.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Avant-projet de circulaire présidentielle sur la préparation du budget produit en juin 2014 ; - Projet de loi de finances transmis au Parlement en fin novembre 2014 (hors-délai) ; - PPA produits pour toutes les administrations, grâce à des équipes mixtes d'accompagnement (MINFI/MINEPAT) ; Remontée de l'information budgétaire, assurée tout au long de l'année.								
Perspectives 2015	Assurer une meilleure maitrise du calendrier budgétaire.								

Action 03 GESTION DE LA SOLDE ET DES PENSIONS

OBJECTIF	Assurer la célérité du traitement des dossiers de solde et des pensions								
Indicateur	Intitulé:		Délai moyen de traitement des dossiers				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		MM						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		3.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		2.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	268 000 000	268 000 000	144 534 705	144 534 705	136 434 699	136 434 699	94 %	94,4 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	Contexte général marqué par : - l'augmentation de la masse salariale, due en partie à la prise en charge des différents contingents issus du recrutement des 25 000 jeunes diplômés décidé par le Chef de l'Etat ; - la décentralisation du traitement de la solde dans les ministères ; - la nécessité d'une mutation du système informatique de gestion de la solde ; le besoin d'un renforcement des opérations d'assainissement du fichier solde.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	- Suivi de la constitution des droits à pension ; - Recouvrement des arriérés fiscaux ; - Suivi de la déconcentration de la solde ; - Amélioration de la qualité de la dépense de personnel ; - Recensement des pensionnés ; - Etudes et synthèses de données sur les salaires et pensions ; Simplification des procédures et amélioration de la réactivité de l'administration.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	- Automatisation des avantages indemnitaires effective ; - Formation effectuée au profit des responsables des ressources humaines des EPA et organismes assimilés, sur le calcul et reversement des cotisations pension ; - Outil de suivi du reversement de la cotisation (ANGIFODE) mise en place et opérationnelle ; - Déconcentration de la solde achevée : les 39 administrations traitent désormais la solde de leurs personnels ; - Diminution du taux de rejet des rappels : ce taux est passé de 0,9% à 0,4% entre 2013 et 2014 ; - Document méthodologique pour le recensement des pensionnés élaboré (le recensement proprement-dit démarre en 2015) ; Statistiques sur les salaires et pensions, produites mensuellement : 12 rapports produits.								
Perspectives 2015	- Mettre en œuvre de l'organigramme ; - Acquérir une nouvelle application de gestion des ressources humaines et de la solde ; - Poursuivre l'assainissement du fichier solde ; Recenser les pensionnés.								

Action 04 CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

OBJECTIF	Contribuer par le contrôle à une plus grande efficacité / fluidité de la chaine de la dépense								
Indicateur	Intitulé:		Délai moyen de traitement des dossiers par les contrôleurs financiers // Ratio nombre d'irrégularités/nombre de programmes contrôlés.				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		HH						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		72.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		48.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	1 578 000 000	1 578 000 000	1 607 577 636	1 607 577 636	1 480 007 061	1 421 837 751	92 %	88,4 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Lancement du premier budget programme de l'Etat ; - Ressources humaines insuffisantes pour couvrir l'ensemble des administrations ; Nécessité de revoir les modalités de contrôle budgétaires en vue d'un contrôle de performance budgétaire qui devrait désormais accompagner le contrôle traditionnel de conformité.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	- Réalisation des contrôles sur le terrain ; - Coordination des services de contrôle budgétaire dans les régions ; - Coordination des Contrôles financiers centraux et spécialisés ; - Coordination des services de la DCOB ; - Réalisation de formations spécifiques et génériques ; Organisation des activités de conseil.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	- Rapports de contrôle budgétaire, produits régulièrement : 61 contrôles réalisés avec rapports ; - Dispositif de validation des rapports de contrôle, consolidé ; - Délai de traitement des dossiers maintenu à 48 heures au sein des contrôles financiers ; - 119 Contrôleurs Financiers formés (CFR, CFC, CFS) ; - 02 rapports de formation permanente de 160 personnels de la DCOB à travers des séminaires internes, produits ; TDR élaborés pour la formation de 25 auditeurs.								
Perspectives 2015	- Mettre en œuvre le nouvel organigramme du Ministère pour doter la structure compétente des ressources humaines suffisantes en qualité et en nombre ; - Mettre en exergue le contrôle de performance, conformément à la nouvelle donne de gestion publique ; Accroître les ressources affectées au contrôle budgétaire afin de couvrir l'ensemble des administrations.								

Action 05 CONDUITE DE LA REFORME BUDGÉTAIRE

OBJECTIF	Favoriser une application intégrale du régime financier de l'État								
Indicateur	Intitulé:		Taux de mise en œuvre de la réforme				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		40.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		60.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	3 269 000 000	3 269 000 000	1 241 784 488	1 241 784 488	1 223 417 782	3 020 678 182	98 %	243,3 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Nécessité d'un arrimage de la réglementation financière sur les normes communautaires ; - Besoin de consolider les acquis du lancement en 2013 du tout premier Budget Programme de l'Etat ; - Accélération de la mise en œuvre de la réforme sur les finances publiques ; Besoin général de mise à niveau des acteurs des finances publics au regard des nouvelles normes.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Relecture de la loi portant Régime Financier de l'Etat conformément aux Directives CEMAC ; - Adoption d'un format de Rapport Annuel de Performance et de rédaction des RAP MINFI/MINEPAT ; - Mission d'accompagnement des administrations dans l'élaboration de leur RAP ; - Appui à l'élaboration du manuel de procédures d'exécution des opérations budgétaires et comptables ; - Opérationnalisation du contrôle de gestion ; Accompagnement de la mise en place du progiciel de gestion des ressources humaines et de la solde.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	- Groupe de travail mis en place pour la relecture de la loi portant Régime Financier de l'Etat ; - Version zéro de l'avant-projet de loi portant révision du régime financier, disponible ; - Format du RAP adopté ; - RAP 2013 des ministères, produits ; - Manuel de procédures d'exécution des opérations budgétaires et comptables, produit ; - Projet de Circulaire relatif à la mise en place du Contrôle de Gestion élaboré et transmis aux SPM ; Progiciel de gestion des ressources humaines et de la solde, acquis.								
Perspectives 2015	- Installer et opérationnaliser le nouveau progiciel de gestion des ressources humaines et de la solde ; - Accélérer la transposition des Directives CEMAC sur les Finances Publiques ; - Améliorer le pilotage des actions du PMFP par la responsabilisation des personnels à la Division de la Réforme; Améliorer la coordination des actions entre le MINFI, le MINEPAT et le MINMAP.								

Action 06 SUIVI DES CONTRIBUTIONS ET PARTICIPATIONS DE L'ETAT

OBJECTIF	Maitriser les subventions aux entreprises et établissements publics								
Indicateur	Intitulé:		Pourcentage du budget de l'État alloué aux subventions				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		15.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		10.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	63 500 000	63 500 000	56 526 282	56 526 282	51 776 282	46 776 283	91 %	82,8 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Forte demande de subvention exprimée par les entreprises ; - Montée en puissance de la subvention des carburants ; - Nécessité de maitriser l'enveloppe globale des subventions ; Absence de corrélation entre la subvention versée à la contribution des entreprises à la réalisation des politiques publiques.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Actualisation des données des entreprises publiques ; - Enquête sur les difficultés liées à la consommation des crédits logés dans les services financiers des EPA ; - Révision du cadre juridique portant statut général des entreprises publiques ; Transformation de la dette intérieure non structurée en dette structurée								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Données sur les entreprises publiques actualisées et livre vert produit ; - Un Rapport d'enquête auprès des contrôles financiers des EPA, produit ; - Nouvelle mouture du cadre juridique portant statut général des entreprises publiques, produite et transmises aux SPM pour suite de la procédure ; - Contrôles de l'utilisation des subventions versées par l'Etat réalisés et rapport produits ; Plusieurs conventions de dettes croisées signées avec des entreprises publiques, et exécutées.								
Perspectives 2015	- Mesurer et suivre la contribution des entreprises publiques à la réalisation des politiques publiques ; - Poursuivre la structuration de la dette non structurée ; Poursuivre la collecte des données auprès des Organisations Internationales en liaison les SPM.								

Action 07 GESTION DE LA COMPTABILITÉ MATIÈRES

OBJECTIF	consolider les actifs de l'État								
Indicateur	Intitulé:		pourcentage des chapitres budgétaires disposant d'actifs consolidés				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		10.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		35.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	293 000 000	293 000 000	286 139 541	286 139 541	276 539 290	280 233 115	96 %	97,9 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	La mise en œuvre de cette action s'est faite dans un contexte de rareté des ressources au profit de la réforme de la comptabilité-matières. Ce déficit de ressources budgétaire n'a pas permis à la DNCM d'engager le processus de vulgarisation des textes signés par le Ministre des Finances en 2012 notamment : la Circulaire portant instruction relatives à la tenue de la Comptabilité-Matières et l'Instruction édictant les normes et procédures relatives à la tenue de la Comptabilité-Matières. Toutefois, le rôle de conseil de la DNCM auprès des ordonnateurs, s'est poursuivi et devrait se renforcer au regard de la nécessité de capaciter les ordonnateurs ou leurs agents dans la tenue des comptes de matières.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Certification des comptes-matières ; - Appui aux ordonnateurs dans le suivi de la tenue des comptes-matières ; - Contrôle méthodologique et contrôle de la gestion-matières ; Travaux d'inventaire du patrimoine de l'Etat en liaison avec le MINDCAF.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Comptes-matières 2014 certifiés ; - Plusieurs missions de contrôle de la gestion matières réalisées auprès des ordonnateurs ; - Plusieurs Ordonnateurs appuyés dans la tenue des comptes-matières ; Participation du MINFI aux travaux d'inventaire du patrimoine de l'Etat, menés sous l'égide du MINDCAF.								
Perspectives 2015	- Former les personnels nouvellement recrutés par concours directe (Commis et Contrôleurs Adjoints de la Comptabilité Matières ; poursuivre les travaux d'inventaire du patrimoine de l'Etat en liaison avec le MINDCAF.								

Action 08 PILOTAGE ET COORDINATION DES SERVICES DE LA DGB

OBJECTIF	Accompagner la mise en œuvre des actions de l'administration des services de la DGB								
Indicateur	Intitulé:		Taux de réalisation du plan d'actions				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		80.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		100.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	3 709 700 000	3 709 700 000	3 539 528 189	3 539 528 189	3 539 528 189	3 702 638 691	100 %	104,6 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Attente de mise en œuvre du nouvel organigramme du Ministère, afin de doter la DGB des ressources humaines en qualité et en quantité suffisantes ; Nécessité de maîtriser l'enveloppe globale des subventions.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Coordination des activités de la Direction Générale du Budget (DGB) - Acquisition du matériel et du mobilier de bureau pour l'ensemble des services de la DGB - Aménagement des bureaux de la DGB Promotion de l'éthique et de la bonne gouvernance au sein de la DGB								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	Les activités prévues pour cette action ont été entièrement réalisées. Toutefois, la mise à disposition d'une ressource humaine à la hauteur des missions de cette importante direction générale est l'un des enjeux qu'il faudra relever en 2015 afin d'améliorer les performances du programme274.								
Perspectives 2015	- Améliorer le système de remontée de l'information budgétaire, des Régions vers la centrale ; Renforcer la coordination avec les autres directions générales du Ministère, en ce qui concerne l'échange et le partage d'informations.								

2014

RAPPORT ANNUEL
DE PERFORMANCE

2.4. PROGRAMME 275

GOUVERNANCE ET APPUI INSTITUTIONNEL AU MINFI

Responsable du programme

EBANG MVE Urbain Noël
Directeur Général de la Douane

2.4.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME

Dans le souci de garantir un bon rendement de l'ensemble de ses services, le Ministère des Finances a élaboré un programme d'appui à la mise en œuvre des trois autres programmes opérationnels. Placé sous la responsabilité du Secrétaire Général du Ministère des Finances, le programme support du MINFI assure la coordination administrative des services et veille à la mise en œuvre cohérente des fonctions transversales du département : gestion du système d'information, communication, appui logistique, gestion des ressources humaines, gestion financière, etc.

Pour chacune de ces fonctions, des objectifs spécifiques ont été définies à l'horizon 2016, avec pour finalité de parvenir à une exécution harmonieuse de l'ensemble des programmes du ministère. La cible d'indicateur a été fixée à 80%, correspondant au niveau moyen de réalisation des activités budgétisées au MINFI.

Le programme 275 est donc mis en œuvre dans un contexte de réforme, une réforme profonde du système de gestion des finances publiques qui prendra du temps pour être véritablement optimale. Les ressources affectées au programme support servent à mener les activités propres au programme, même s'il convient de relever dans chaque programme opérationnel, il existe un volet « support » géré par le responsable du programme.

Cette réalité fait apparaître la nécessité de susciter auprès de chaque responsable de programme, un minimum de coordination sectorielle qui doit être en cohérence avec la coordination générale des activités du ministère. Le programme 275 veille à cette cohérence d'ensemble à travers des activités spécifiques de l'action « Coordination et suivi des activités des services ». Les autres actions du programme assurent chacune, une fonction spécifique de coordination dans son champ de compétence, du moins, en théorie. Le mérite de ce programme serait donc de contribuer dans les faits, à assurer une cohérence d'ensemble, tout en garantissant à chaque composante/métier une autonomie suffisante lui permettant de remplir pleinement les missions de sa charge, dans une logique d'amélioration de la performance globale du département.

OBJECTIF	Améliorer la coordination des services et assurer la bonne mise en œuvre des programmes du MINFI.	
Indicateur	Intitulé:	Taux de réalisation des activités budgétisées au MINFI
	Unité de mesure	%
	Valeur de référence:	80.0
	Année de référence:	2013
	Valeur Cible	90.0
	Année cible:	2016

ACTIONS DU PROGRAMME	Action 01:	AMELIORATION DU CADRE DE TRAVAIL AU MINISTERE DES FINANCES	
	Action 02:	GESTION FINANCIERE ET BUDGETAIRE AU MINFI	
	Action 03:	DEVELOPPEMENT DES TIC AU MINFI	
	Action 04:	DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES	
	Action 05:	CONTRÔLE ET AUDIT INTERNE AU MINFI	
	Action 06:	CONSEIL ET ASSISTANCE JURIDIQUE AU MINFI	
	Action 07:	COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES AU MINFI	
	Action 10:	GESTION DES RESSOURCES DOCUMENTAIRES AU MINFI	
	Action 11:	COORDINATION ET SUIVI DES ACTIVITÉS DES SERVICES	
	Action 12:	ETUDES STRATEGIQUES ET PLANIFICATION AU MINFI	
DOTATIONS INITIALES	AE 14 610 050 000		CP 14 610 050 000
RESPONSABLE DU PROGRAMME	EBANG MVE Urbain Noël, Directeur Général de la Douane		

2.4.2. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME

La mise en œuvre du programme 275 a été mise en œuvre dans un environnement influencé par les éléments de contextes ci-après :

- la consolidation de la coordination administrative, à travers les travaux du comité de coordination des activités du Ministère des Finances, mis en place depuis 2013, et présidé par le Ministre des Finances en personne ;
- le démarrage des activités du contrôle de gestion au sein du MINFI, grâce aux actions menées par les équipes mises en place auprès des responsables de programme ;
- la poursuite des actions liées à la mise en œuvre du schéma directeur informatique ;
- les difficultés persistances dans le déploiement de la nouvelle application de gestion budgétaire, PROBMIS, occasionnant des retards dans le démarrage de l'exécution du budget ;
- la mise en œuvre, par doses homéopathiques, du cadre organique du Ministère des Finances adopté en 2013 ;
- un déficit d'espace de travail, notamment au niveau des services centraux ;
- le renforcement de la défense des intérêts de l'Etat en justice ;
- des difficultés observées dans la mise en place d'un dispositif efficace d'archivage des documents au MINFI.

2.4.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2014

Le programme support du Ministère des Finances avait pour objectif d'améliorer la coordination des services et assurer la bonne mise en œuvre des programmes. Pour mesurer l'atteinte de cet objectif majeur, il a été retenu comme indicateur : le taux de réalisation des activités budgétisées du Ministère des Finances dont la cible en 2016 a été fixé à 90%.

Au terme de l'année 2014 et compte tenu du niveau d'exécution des quatre programmes du

département, il apparaît un taux de réalisation technique des activités aux alentours de 85%.

Cette performance a été possible grâce notamment : au renforcement de la coordination stratégique, notamment au niveau central ; l'existence au niveau de chaque programme d'un comité de suivi des actions du programme, réunissant mensuellement autour du responsable de programme, les responsables d'actions dudit programme ; une utilisation plus judicieuse des moyens affectés aux différents programmes ; enfin, une appropriation progressive des normes et principes du budget programme au sein du Ministère.

RÉSULTAT TECHNIQUE OBTENU	94%	
TAUX DE RÉALISATION DE L'INDICATEUR		
DOTATION DE CRÉDITS RÉVISÉS:	AE 14 610 050 000	CP 14 610 050 000
(écarts = Dot.init - Dot.rev)	Ecart AE 0	Ecart CP 0
CRÉDITS CONSOMMÉS	AE 14 610 050 000	CP 17 105 383 921
TAUX DE CONSOMMATION	100 %	117,1 %
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	- 11 Edifices en phase de construction (Hôtels de finances et perceptions) ; - 2 Edifices aménagés (Division de Suivi et CENADI) ; - Documents budgétaires produits ; - Schéma directeur informatique du MINFI mis en œuvre à 43,75% ; - 35 missions d'inspection et d'audit réalisées, avec production de rapports ; - Défense des intérêts de l'Etat en justice ; - Exécution des décisions de justice au MINFI ; - 32 évènements et activité ordinaires couvertes médiatiquement ; - 52 émissions radiophoniques « Le temps de l'économie » produites et diffusées sur la CRTV-Radio ; - Courrier informatisé dans les services centraux logés au sein des bâtiments A et B du MINFI ; - Mise en œuvre de la feuille de route 2014 du MINFI ; - RAP 2013 et PPA 2014 produits dans les délais ; - Divers rapports d'activités produits ; Premiers outils du contrôle de gestion (ceux relatifs à la collecte des données) mis en œuvre.	
PERSPECTIVES 2015	- Renforcement de la coordination des activités du MINFI ; - Accélération de la mise en œuvre du contrôle de gestion ; - Poursuivre de la mise en œuvre du schéma directeur informatique ; - Construction de nouveaux édifices au regard du déficit d'espace de travail existant ; - Aménagement et maintenance des locaux ; Renforcement du suivi des affaires judiciaires.	

2.4.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2014

Action 01 AMELIORATION DU CADRE DE TRAVAIL AU MINISTERE DES FINANCES									
OBJECTIF	Doter les différentes structures du MINFI d'infrastructures et équipements adéquats								
Indicateur	Intitulé:	Proportion de personnels disposant d'un poste de travail fixe au MINFI					TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure	%							
	Année de référence:	2013							
	Valeur de référence:	75.0							
	Année cible:	2016							
	Valeur Cible	90.0							
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	2 627 200 000	2 627 200 000	5 554 756 083	5 554 756 083	5 330 240 021	4 967 738 695	96 %	89,4 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Mauvaise maitrise des règles dans le domaine des marchés publics, entrainant des retards dans la passation des marchés et l'exécution des projets ; - Attente d'un redéploiement des personnels du Ministère conformément au nouvel organigramme ; Insuffisance de l'espace de travail au niveau des services centraux.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Construction de nouveaux édifices (Hôtels de finances, perceptions dans les régions) ; - Réaménagement des édifices existants (Bâtiments A et B) ; - Equipement des services déconcentrés et extérieurs ; Acquisition de matériels de bureaux ;								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- 12 Services déconcentrés et extérieurs équipés ; - 11 Edifices en phase de construction (Hôtels de finances et perceptions) ; - 2 Edifices aménagés (Division de Suivi et CENADI) ; - Matériels informatiques acquis : 5micro serveurs, 30 micro-ordinateurs ; 14 matériels roulants acquis.								
Perspectives 2015	- Accélérer la passation des marchés ; Renforcer les capacités des personnels de la DRFI dans le domaine du Budget programme.								

Action 02 GESTION FINANCIERE ET BUDGETAIRE AU MINFI

OBJECTIF	Assurer une bonne exécution financière des programmes au MINFI.								
Indicateur	Intitulé:		Documents budgétaires et financiers produits annuellement dans les délais.				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		70.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		90.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	6 553 000 000	6 553 000 000	22 516 534 318	22 516 534 318	22 516 534 318	7 670 239 261	100 %	34,1 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Insuffisance de personnels ; Attente d'un redéploiement des personnels du Ministère conformément au nouvel organigramme ;								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Prise en charge des dépenses communes de l'administration centrale ; - Préparation du budget du MINFI ; - Suivi de l'exécution du budget du MINFI ; Paiement des salaires des personnels du MINFI.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Budget 2014 du MINFI disponible ; - Rapport sur l'exécution du budget du MINFI, produit ; Salaires des personnels du MINFI honorés sans retard.								
Perspectives 2015	- Redéployer les personnels dans les services ; Assurer une bonne budgétisation des activités conformément au CDMT.								

Action 03 DEVELOPPEMENT DES TIC AU MINFI

OBJECTIF	Optimiser les échanges administratifs entre différentes structures du MINFI								
Indicateur	Intitulé:		Taux de mise en oeuvre du schéma directeur informatique				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		5.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		90.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	674 000 000	674 000 000	519 215 828	519 215 828	517 795 826	273 763 154	99 %	52,7 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Mise en œuvre laborieuse du schéma directeur informatique ; Déficit de coordination des actions entre les directions générales et la DSI (au niveau central).								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Mise en œuvre du schéma directeur informatique; - Travaux d'amélioration de l'applicatif de gestion du budget programme (PROBMIS) ; - Gestion stratégique des systèmes d'information ; Maintenance du système informatique du Ministère.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	Des difficultés techniques au plan informatique ont été à l'origine du démarrage laborieux du budget programme en 2014. Des dispositions devront être prises pour réduire les risques de blocage liés au système informatique. Néanmoins en 2014 : - la mise en œuvre du schéma directeur informatique affiche un taux de réalisation de 43,75% (Exécution des travaux de déploiement d'ETL à 60% ; Exécution des travaux de réhabilitation du LAN à 70% ;Réalisation du cahier de charges pour la mise en place d'un Système de gestion Intégré budgétaire et comptable) ; la maintenance courante du système informatique du MINFI a été assurée sans grandes difficultés.								
Perspectives 2015	- Poursuivre la mise en œuvre du schéma directeur informatique ; Renforcer la coordination par la DSI de toutes les activités informatiques du ministère.								

Action 04 DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIF	Accroitre qualitativement les ressources humaines au MINFI								
Indicateur	Intitulé:		Taux de mise en oeuvre du cadre organique du MINFI				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		5.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		100.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	1 628 550 000	1 628 550 000	1 346 632 811	1 346 632 811	1 216 767 060	1 233 028 126	90 %	91,6 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Très faible niveau de mise en œuvre du cadre organique du MINFI ; - Absence d'une vision stratégique en matière de GRH ; - Intégration réussie des différents contingents issus du recrutement des 25000 jeunes diplômés.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Mise en œuvre du plan de formation; - Suivi des carrières des personnels ; - Gestion stratégique des ressources humaines ; Activités sociales.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Plan de formation 2014 entièrement mis en œuvre ; - Actes de carrières régulièrement produits ; Activités sociales : encadrement des personnes vivant avec le VIH/SIDA, organisation de 2 campagnes de dépistage volontaire du VIH/SIDA, de l'hypertension et du diabète ; 2 campagnes de vaccination des personnels organisées ; organisation des activités sportives et des loisirs.								
Perspectives 2015	- Redéployer le personnel ; Lancer l'étude sur l'élaboration du plan de développement des RH.								

Action 05 CONTRÔLE ET AUDIT INTERNE AU MINFI

OBJECTIF	Améliorer le fonctionnement et la performance des services au MINFI								
Indicateur	Intitulé:		Nombre de rapport de mission produits au MINFI				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		nb						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		4.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		4.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	84 000 000	84 000 000	91 820 420	91 820 420	86 252 408	86 024 408	93 %	93,7 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	Le contexte actuel de gestion axée sur la performance, impose une mutation profonde des services d'audit et de contrôle interne, ainsi que des techniques et de la démarche globale du contrôle. Par ailleurs, sur recommandation du Contrôle Supérieur de l'Etat, le Ministre des Finances a créé un comité d'audit au sein du MINFI. Ses activités devraient permettre d'améliorer la qualité des missions d'audit et le suivi des recommandations issues desdites missions.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Elaboration du programme annuel de contrôle - Contrôle et évaluation dufonctionnement des services des régies financières - Contrôle et évaluation dufonctionnement des services administratifset budgétaires Elaboration d'une cartographie des risques								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- 15 missions d'inspection et d'audit réalisées auprès des services des régies financières ; - 10 missions d'inspection et d'audit réalisées auprès des services administratifs et budgétaires ; - 10 enquêtes réalisées pour des besoins ponctuels exprimés par la hiérarchie ; Cartographie des risques de l'Inspection Générale produite.								
Perspectives 2015	- Coordonner l'élaboration des cartographies des risques dans toutes les structures du MINFI, en vue d'un meilleur ciblage des missions d'inspection et d'audit ; - Renforcerles capacités techniques de l'Inspection Générale, en lien avec le contexte de la réforme budgétaire en cours ; Renforcer les effectifs de l'Inspection générale.								

Action 06 CONSEIL ET ASSISTANCE JURIDIQUE AU MINFI

OBJECTIF	Veiller au respect des lois et règlements au MINFI								
Indicateur	Intitulé:		Proportion de projets de texte élaborés dans les délais au MINFI				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		50.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		80.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	110 500 000	110 500 000	105 520 477	105 520 477	101 850 474	100 500 475	96 %	95,2 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	En dehors du suivi des procédures de l'Etat en justice et des activités de conseil juridique au sein du ministère, le contexte de mise en œuvre de cette action reste marqué par le règlement du contentieux relatif à la prime de reconversion des ex-employés des sociétés d'Etat liquidées.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	- Défense des intérêts de l'Etat en justice ; - Exécution des décisions de justice ; - Préparation et/ou examen de texte législatif et réglementaire ; - Organisation des concertations et mise en paiement de la prime de reconversion des ex-employés ; Gestion stratégique des affaires juridiques.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	- Prime de reconversion versée aux ex-employés des sociétés d'Etat liquidées, payée ; - Divers traités et convention signés, notamment sur le plan fiscal ; - Rapport des activités de l'Etat en justice produit. Ce rapport indique : 12 affaires clôturées au TCS sur 55 affaires ; 12 affaires clôturées ; 22 demandes de sursis et 186 affaires pendantes en procédures administratives ; 1 affaire clôturée sur 218 affaires en procédure judiciaire ; Rapport sur l'exécution des décisions de justice produit. Ce rapport indique : 21 décisions d'exécution de justice et 51 en instance de traitement.								
Perspectives 2015	- Renforcer le suivi des affaires judiciaires ; Mettre en place une application dédié au suivi des affaires de la DAJ.								

Action 07 COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES AU MINFI

OBJECTIF	Accroître la visibilité des actions menées au MINFI								
Indicateur	Intitulé:		Nombre d'activités ayant fait l'objet d'une couverture médiatique au MINFI				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		nb						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		25.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		50.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	160 000 000	160 000 000	153 917 270	153 917 270	150 317 270	111 277 420	97 %	72,3 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	La communication du ministère des finances est caractérisée par un déficit d'encadrement, une dispersion d'informations et une coordination technique peu efficace. L'avènement des Directions générales en 2005 a eu pour conséquence de renforcer l'autonomisation des Régies financières, notamment au plan de la communication. C'est dans ce contexte que la présente action est mise en œuvre, avec pour objectif de rebâtir une harmonie dans la communication globale du Ministère des Finances qui demeure une entité unique.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	- Couverture médiatique des événements organisés par le MINFI ; - Production de supports d'informations ; - Élaboration et diffusion des supports de communication événementielle au MINFI ; Gestion stratégique de la communication et des relations publiques.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	- 12 évènements du Ministère des Finances, couverts médiatiquement ; - Production et diffusion de 52 émissions radiophoniques « Le temps de l'économie » sur CRTV-Radio ; - 2 production du magazine « Finances Infos » Divers kits de reportage et gadgets produits.								
Perspectives 2015	- Ouvrir le site web du MINFI au public ; Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication au MINFI.								

Action 10 GESTION DES RESSOURCES DOCUMENTAIRES AU MINFI

OBJECTIF	Améliorer la gestion des ressources documentaires au MINFI								
Indicateur	Intitulé:		Proportion des services disposant d'un système d'archivage fonctionnel au MINFI				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		40.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		70.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	52 500 000	52 500 000	48 324 992	48 324 992	45 874 984	45 874 984	94 %	94,9 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Volume important de courriers gérés au sein du Ministère ; - Gestation d'une gestion informatique du courrier (notamment au niveau central) ; - Archives du ministère mal tenues ; - Déficit de personnels spécialisés dans l'archivistique ; Personnels en charge du courrier, peu et/ou mal formé.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Informatisation du Courrier du MINFI ; - Modernisation de la gestion des archives du MINFI ; Gestion des appels téléphonique via le centre de renseignement « MINFI Online ».								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Courrier informatisé dans les services centraux logés au sein des bâtiments A et B du MINFI ; - Comité chargé de la numérisation des archives du MINFI mis en place ; - Courriers départ et arrivée, distribués dans les normes ; Gestion optimale des renseignements via MINFI Online, assurée.								
Perspectives 2015	- Poursuivre l'informatisation du courrier au sein des directions générales du MINFI ; - Engager la numérisation des archives du MINFI ; Former les personnels de secrétariat à la gestion du courrier informatisé.								

Action 11 COORDINATION ET SUIVI DES ACTIVITÉS DES SERVICES

OBJECTIF	Assurer le bon fonctionnement de toutes les structures du MINFI								
Indicateur	Intitulé:		Niveau de mise en place du dispositif de pilotage axé sur la performance au MINFI				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		50.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		100.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	1 490 800 000	1 490 800 000	1 797 531 946	1 797 531 946	1 687 514 229	1 683 277 885	93 %	93,6 %	
CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE DE L'ACTION	- Mise en œuvre des innovations introduites par le nouveau régime Financier de l'Etat, notamment le contrôle de gestion ; Renforcement de la coordination des activités du MINFI.								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extraits)	- Élaboration et suivi de la mise en œuvre de la feuille de route annuelle du MINFI ; - Élaboration et suivi de la mise en œuvre du plan d'action du MINFI ; - Comité de coordination des activités du MINFI ; - Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi ; - Coordination de contrôle de gestion au MINFI ; Pilotage stratégique du MINFI.								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extraits)	- Feuille de route MINFI 2014 disponible, - Matrice d'évaluation de la feuille de route mise à jour chaque trimestre ; - PPA 2014 du MINFI produit ; - Plan d'action MINFI2014 disponible ; - 10 Relevés de conclusion des réunions du comité de coordination, produits ; - Stratégie du MINFI, PAP, PPA du MINFI produits (CDMT non produit) ; - Outils du contrôle de gestion élaborés et mis en œuvre ; Dispositif de pilotage stratégique mis en place à 55%.								
Perspectives 2015	- Elaboration et suivi de la feuille de route et du PPA 2015 du MINFI ; - Elaborer le CDMT du MINFI ; Poursuite de la mise en œuvre du contrôle de gestion au MINFI.								

Action 12 ETUDES STRATEGIQUES ET PLANIFICATION AU MINFI

OBJECTIF	Améliorer la qualité et l'efficacité de la dépense au MINFI								
Indicateur	Intitulé:		Documents de planification et de programmation produits annuellement dans les délais				TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE		
	Unité de mesure		%						
	Année de référence:		2013						
	Valeur de référence:		70.0						
	Année cible:		2016						
	Valeur Cible		100.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):								
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE		
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
	1 229 500 000	1 229 500 000	950 026 516	950 026 516	933 609 513	933 659 513	98 %	98,3 %	
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Renforcement de la coordination de certaines activités spécifiques ; Réduction du nombre de comités opérant au sein du MINFI et renforcement des compétences des directions techniques, afin de réduire les conflits de compétences								
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Suivi des activités des industries extractives ; - Élaboration des manuels de procédures ; - Suivi des infractions fiscales ; - Mise en œuvre des recommandations de la réforme fiscale 2007 ; - Suivi des activités de la Commission de passation des marchés ; - Suivi des activités de la Cellule mixte Impôt-Douane ; - Suivi des activités de lutte contre MST-SIDA Tuberculose ; Suivi des activités du Comité national de la dette publique								
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	Le résultat du programme a été possible grâce, principalement, au renforcement de la coordination stratégique et à celle opérationnelle des programmes du MINFI. Les ressources affectées ont été utilisées des différents comités opérationnels au sein du Ministère des Finances. Ces différents comités ont produit leurs rapports d'activités au terme de l'exercice 2014.								
Perspectives 2015	- Recenser les comités du MINFI en vue de leur rationalisation ; Améliorer l'exploitation des rapports produits par ces comités.								

3. BILAN STRATEGIQUE ET PERSPECTIVES

A la suite du RAP 2013, qui correspondait au rendu des performances enregistrées au terme du tout premier budget programme du Ministère des Finances, le bilan de mise en œuvre du PPA 2014, présente une nette avancée dans le suivi de l'exécution des programmes du ministère ainsi qu'en matière de maîtrise des outils de pilotage de la performance. Le bilan 2014 paraît à cet égard encourageant, en ce qui conforte tout observateur averti sur la montée en puissance de l'instrument novateur de gestion des finances publiques qu'est le budget programme.

Après le démarrage assez laborieux du budget programme 2013, l'exécution du PPA 2014 a su tirer avantage des évaluations précédentes, ce qui lui vaut d'afficher des performances globalement en phase avec les objectifs initialement fixés. Ces résultats qui sont perceptibles tant au niveau de la réalisation technique des indicateurs globaux des différents programmes, qu'à celui des résultats financiers, il n'en demeure pas moins que des efforts sont encore à entreprendre dans divers domaines, tout ceci dans la perspective d'accroître la satisfaction des usagers à l'égard du service public des finances.

2.1. Rapprochement des résultats obtenus avec l'objectif stratégique du ministère

Dans l'optique de réaliser la contribution attendue du sous-secteur « Finances », en vue d'atteindre les objectifs du DSCE, le Ministère des Finances s'est fixé comme objectif stratégique : « Assurer un financement optimal de la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement ». Pour l'atteinte de cet objectif, les priorités ont été axées sur la mise en œuvre cohérente et intégrée d'un certain nombre de politiques publiques en relation avec les missions du Ministère : mobilisation des recettes non pétrolières ; amélioration du climat fiscal des affaires ; protection de l'espace économique national ; gestion du trésor public et de la dette ; appui au financement de l'économie nationale ; gestion budgétaire de l'Etat. L'appréciation de la performance globale du département ne peut se faire qu'au regard du rendement obtenu sur chacune de ces politiques publiques.

Mobilisation des recettes non pétrolières : le niveau de mobilisation des recettes fiscales et douanières assigné au MINFI a atteint en 2014 un taux de 103%, par rapport à l'objectif annuel. Le montant en valeur absolue se situe à 1994 milliards FCFA, soit 1299 milliards au titre des Impôts et Taxes (105%) et 695 milliards au titre des recettes douanières (109%). La cible annuelle est donc largement dépassée, ce qui représente une belle performance obtenue dans un environnement global assez difficile. Ces résultats ont été possibles, grâce notamment à la poursuite de la politique d'élargissement de l'assiette fiscale et au renforcement de la discipline en ce qui concerne les contrôles douaniers.

Climat fiscal des affaires : les efforts accomplis dans ce segment ont permis en 2014, ont permis d'améliorer la qualité des services rendus aux contribuables ainsi qu'aux usagers de la Douane. Ainsi, de nouvelles modalités de déclaration et de paiement des impôts et taxes ont été mises en place. La Télé-déclaration, opérationnelle depuis le 10 juin 2014, permet

désormais aux grandes entreprises d'accomplir leur obligation déclarative sans avoir à se déplacer. Il est prévu d'étendre cette procédure aux PME/PMI durant l'année 2015. Dans le même ordre d'idées, les études relatives à la mise en place d'un mécanisme de paiement électronique des impôts et taxes appelée « Mobil Tax », sont très avancées. Ce système devrait se déployer à large échelle au courant dès le début de l'année 2015. Egalement, le temps consacré à l'accomplissement des obligations fiscales est passé de 1400 heures en 2013 à 720 heures en 2014 selon Doing Business. Au niveau de la Douane, l'engorgement de la place portuaire de Douala n'aura pas permis de réduire le délai global de passage des cargaisons. Néanmoins, le MINFI a réussi à ramener de 6 à 4,8 jours, le délai moyen de transit sur le corridor Douala-N'Djamena, ce malgré l'insécurité observée dans la partie septentrionale du pays. Egalement, le Forum Douane-Entreprises a permis d'améliorer la collaboration entre ces deux parties, surtout à favoriser la mise en place d'un service douanier mieux adapté aux attentes des entreprises.

Gestion du Trésor et de la dette : le Trésor public a poursuivi sa modernisation en 2014. Le délai de paiement, considéré comme l'une des entraves fortes au développement des affaires au Cameroun, a été maintenu à 60 jours, suivant la date de liquidation. Une analyse plus fine de cet indicateur montre que ce délai s'est situé à 30 jours en moyenne dans les Régions. S'agissant de la dette, aucun retard n'a été enregistré au niveau du service de la dette extérieure et celui de la dette intérieure structurée, ce qui représente une bonne performance dans le sens de l'apurement des comptes publics. La forte activité du Trésor sur le marché des titres publics aura également permis de dynamiser le marché financier national, conformément aux attentes exprimées dans ce sens dans la stratégie nationale de développement.

Protection de l'espace économique national : le nouveau dispositif de collecte et d'analyse des données concernant ce segment, fait relever que les actions menées au titre de la lutte contre la contrebande, la contrefaçon et les trafics illicites, ont permis de réaliser 1400 saisie d'une valeur estimée à plus de 5 milliards FCFA. La montée en puissance de la police du rayon des douanes pousse à croire que des résultats plus importants seront atteints dans ce segment, au cours des prochaines années. Par ailleurs, la sécurisation du transit a été renforcée sur le corridor Douala-N'Djamena-Bangui. L'on note malheureusement, un niveau encore élevé des régimes d'exception, ce qui peut entraîner une fragilisation du système douanier en général.

Modernisation de la gestion budgétaire de l'Etat : malgré un léger ralentissement des actions de la réforme, du sans doute, à la nécessité de consolider le basculement du budget des moyens vers le budget programme, opéré en 2013, des avancées ont été enregistrées dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire, grâce notamment à l'entrée en jeu du contrôle de gestion. Le contrôle de gestion, appelé à s'intensifier en 2015, est appelé à améliorer le pilotage stratégique et opérationnel des programmes, en vue d'une meilleure maîtrise des résultats des programmes. Par ailleurs, les travaux relatifs à la transposition des directives CEMAC sur les finances publiques ont démarré. Les premiers extrants issus de ces travaux seront perceptibles

dès 2015. Au plan de la gestion des ressources humaines, un nouveau progiciel a été acquis et devrait permettre le basculement vers une gestion des ressources humaines et de la solde, axée sur les résultats.

2.2. Leçons apprises

- Les niveaux de performances enregistrés dans la mobilisation des recettes non pétrolières, dans un environnement pourtant défavorable, montrent que d'importantes marges progression sont encore possibles, à condition de densifier les actions en faveur de l'élargissement de l'assiette fiscale, tout en accordant une place de choix à l'amélioration de la qualité des services rendus aux contribuables ainsi qu'aux usagers de la douane ;
- La mise en place du contrôle de gestion revêt une importance capitale dans la perspective d'accroître la lisibilité des vertus du budget programme. La mise en œuvre des outils de cette démarche, constitue donc un impératif catégorique aux bénéfices certains pour l'ensemble des acteurs des finances publiques ;
- Malgré qu'une nette amélioration soit observée dans l'identification des indicateurs de performances en 2014, des efforts doivent encore être fait pour en améliorer la qualité. L'élaboration par le MINFI d'un dictionnaire des indicateurs, serait une initiative salubre afin que ceux-ci renseignent effectivement sur les niveaux de performances réalisées au titre des actions auxquelles ils sont accolés. Cela peut valoir également pour les autres administrations ;
- Le renforcement de la collaboration entre le MINFI et le MINEPAT est un facteur crucial dans la consolidation des acquis de la réforme, ainsi que dans la construction des instruments nécessaires à la mesure des performances des administrations.

2.3. Perspectives

- Renforcer les mesures d'élargissement de l'assiette fiscale, et massifier les ressources en faveurs de l'amélioration des services rendus aux usagers et aux contribuables ;
- Poursuivre le renforcement de la coordination opérationnelle des actions ainsi que celle des activités (à travers la désignation des responsables d'activités), pour améliorer la qualité des résultats de chaque programme ;
- Accélérer la mise en place du contrôle de gestion au sein de tous les programmes du ministère, et engager la sensibilisation des acteurs (responsables de programmes, d'actions et d'activités) à cette nouvelle démarche ;
- Revoir certains indicateurs pour plus de pertinence dans l'affichage des performances des

programmes ;

- Mettre en place un système de collecte des données statistiques permettant de mieux renseigner les indicateurs ;
- Poursuivre et intensifier en interne, la formation des responsables à tous les niveaux sur le budget programme ;
- Mettre en place un intranet pour fluidifier la circulation de l'information sur les programmes au sein du Ministère des Finances ;
- Passer à une exécution budgétaire en mode programme pour susciter une meilleure quête du résultat ;
- Mettre en œuvre l'organigramme du MINFI, pour doter les différentes structures de personnels en quantité et en qualité. /-

3.1. RAPPROCHEMENT DES RÉSULTATS OBTENUS AVEC L'OBJECTIF STRATÉGIQUE DU MINISTÈRE

3.2. LEÇONS APPRISES

3.3. PERSPECTIVES 2015