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 2015

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	6
1.2.	PRÉSENTATION DU DOMAINE D'INTERVENTION DU MINISTÈRE	6
1.3.	CONTEXTE DE L'EXÉCUTION DES PROGRAMMES	7
1.4.	AUTRES FAITS MAJEURS DE L'ANNÉE 2015	8
2.	ETAT DE MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES	9
2.1.	**PROGRAMME 271:** OPTIMISATION DES RECETTES NON PETROLIERES, AMELIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES ET PROTECTION DE L'ESPACE ECONOMIQUE NATIONAL	10
2.1.1.	PRÉSENTATION DU PROGRAMME	11
2.1.2.	CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	11
2.1.3.	PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2015	12
2.1.4.	PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2015	14
2.2.	**PROGRAMME 272:** GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT ET DE LA DETTE, COMPTABILITÉ PUBLIQUE ET FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE	15
2.2.1.	PRÉSENTATION DU PROGRAMME	16
2.2.2.	CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	16
2.2.3.	PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2015	17
2.2.4.	PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2015	18
2.3.	**PROGRAMME 274:** MODERNISATION DE LA GESTION BUDGETAIRE DE L'ETAT	24
2.3.1.	PRÉSENTATION DU PROGRAMME	25
2.3.2.	CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME	25
2.3.3.	PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2015	26
2.3.4.	PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2015	28
2.4.	**PROGRAMME 275:** GOUVERNANCE ET APPUI INSTITUTIONNEL AU MINFI	29

2.4.1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME 30
2.4.2. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME 31
2.4.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2015 31
2.4.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2015 33

3. BILAN STRATEGIQUE ET PERSPECTIVES 43

3.1. RAPPROCHEMENT DES RÉSULTATS OBTENUS AVEC L'OBJECTIF STRATÉGIQUE DU MINISTÈRE 44

3.2. LEÇONS APPRISES 46

3.3. PERSPECTIVES 47

NOTE EXPLICATIVE

Le 1er janvier 2013, le Cameroun a basculé dans un nouveau mode de gestion budgétaire : la budgétisation par programme. Cette dernière commande l'allocation de crédits budgétaires aux politiques publiques sur la base des programmes assortis d'objectifs et d'indicateurs de performance.Ces programmes sont structurés dans les Projets de Performance des administrations (PPA), rédigés annuellement par les ordonnateurs principaux du budget de l'Etat et annexés à la loi des finances. Après leur mise en œuvre, ils font l'objet d'une évaluation, également annuelle, dans le cadre de l'élaboration des Rapports annuels de performance (RAP), annexés à la loi de règlement.

Les RAP, prévus par l'article 22 alinéa 3 de la loi portant régime financier de l'Etat de 2007, étaient en 2016, rendus à leur troisième année d'élaboration, correspondant à l'évaluation des PPA de l'exercice 2015. A cet effet, il était question pour les départements ministériels et institutions de présenter l'état de réalisation technique et financière de leurs programmes au cours de cette année de référence, mais plus globalement, d'effectuer le bilan de la première période triennale de mise en œuvre du budget en mode programme (2013-2015).

En terme d'appropriation, il convient de relever pour s'en féliciter, la prise en main effective en 2015, de l'activité d'élaboration des rapports annuels de performance par les administrations concernées. Ces dernières, avec une assistance technique très faible, ont renseigné, conformément au format défini, les trois parties du RAP, avec en toile de fond l'objectif de fiabiliser davantage les éléments constitutifs du bilan technique.

Comme cela avait été le cas lors des deux années précédentes, les rapports annuels de performance 2015 sont déclinés ainsi qu'il suit:

- Contexte de mise en œuvre des programmes en 2015;
- Etat de mise en œuvre pour le compte de l'exercice 2015 ;
- Bilan stratégique et perspectives.

1. CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES

1.1. RAPPEL DE LA SYNTHÈSE STRATÉGIQUE

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 2015 est l'année achevant l'exécution du tout premier triennat du budget programme. Les quatre programmes relevant du Ministère des Finances n'ont pas connu de changement majeur au tout long de ce triennat. Néanmoins, le département a su tiré avantage des observations pertinentes formulées par les CIEP 2013 et 2014, ce qui a permis de revoir certains indicateurs de programme et d'actions aussi bien dans leur formulation que leur documentation. 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 l'opérationnalisation du contrôle de gestion.

En 2015, les quatre programmes du Ministère des Finances se sont exécuté dans un contexte marqué par :

- l'adoption de la Loi de finances 2015 présentant un budget de l'Etat ambitieux de FCFA 3746,6 milliards, en augmentation de 13,12% par rapport à l'année précédente ;

- une hausse du budget d'investissement public (BIP) qui passe de 1000 milliards en 2014 à 1150 milliards en 2015 ; et du budget de fonctionnement qui se situe à 2159,9 milliards, soit +150,7 milliards par rapport à 2014 ;

- la diminution du taux de l'impôt sur les sociétés qui est passé de 35 à 30%, mesure prise pour alléger la charge fiscale des entreprises et encourager l'investissement privé ;

- la forte baisse du prix du baril de pétrole, avec ses conséquences sur le niveau de mobilisation des recettes pétrolières ;

- l’adoption d’un Plan d’Urgence Triennal (2015-2017) pour l’accélération de la croissance, dotée d’une enveloppe de 925 milliards FCFA, dont une partie (750 milliards) devait être mobilisée sur les marchés financiers internationaux ;

- le ralentissement des activités économiques dans le Septentrion et à l'Est du pays, dû aux déplacements des populations pour des raisons sécuritaires ;

- la persistance de la congestion du Port de Douala, ainsi que des pannes récurrentes du seul scanner disponible de la SGS ;

- la consolidation du processus de décentralisation interpellant dans sa dimension financière, l’accompagnement du Ministère des Finances.

D’autres faits relevant de la gestion courante peuvent également être évoqués, à savoir :

- le relèvement du blocage de précaution de 10 à 20% des ressources allouées aux différents responsables d’actions, suite aux très hautes instructions du Président de la République relatives à la réduction du train de vie de l’Etat ;

- le renforcement du dispositif de pilotage stratégique et opérationnel à travers la mise en place effective du contrôle de gestion au sein des programmes du MINFI ;

- le transfert aux administrations de la compétence relative à la mise en œuvre des virements de crédit à l’intérieur d’un programme.

C’est dans ce contexte global que s’est exécuté le budget programme du MINFI comptant pour l’exercice 2015. Le même exercice budgétaire devait aussi servir de rame de lancement au projet triennat de programme 2016-2018. Tous les responsables de programmes et leurs équipes devaient y travailler, en s’assurant de corriger autant que possible les lacunes relevées dans les programmes précédents.

Le point n°2 ci-dessous, présente l’état d’exécution des quatre (04) programmes du Ministère des Finances, et présente par la même occasion les résultats enregistrés par chacun d’eux.

1.4. AUTRES FAITS MAJEURS DE L'ANNÉE 2015

2. ETAT DE MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES

2015
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 DELEGUE

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 de recouvrement des recettes fiscales et douanières
	Unité de mesure	%
	Valeur de référence: Année de référence:	98.0 2014
	Valeur Cible Année cible:	100.0 2017
ACTIONS DU PROGRAMME	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 15 018 050 000	CP 14 903 050 000
RESPONSABLE DU PROGRAMME	TITTI Pierre, MINISTRE DELEGUE	

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 5.8% contre 5,9% au terme de l'année 2014. 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 persistance des menaces sécuritaires à l'Est et à l'Extrême Nord du Cameroun, même si au plan fiscal, les administrations d'assiettes ont réussi à enregistrer de belles performances des recettes dans ces deux régions. A cela s'ajoute une congestion du Port de Douala.

Quant aux éléments se rattachant à la politique fiscale**,** les facteurs suivants auront influencé l'exécution du budget 2015 : la densification des facilités fiscales et douanières inhérentes à la mise en place des grands projets structurants ; la restructuration des services fiscaux (création

de 07 nouveaux Centres des Impôts des Moyennes Entreprises) ; la simplification des procédures à la Douane comme aux Impôts (avènement de la Télédéclaration et du Télépaiement notamment), le renforcement de la sécurisation des recettes, à travers notamment le paiement par virement bancaire généralisé à l'ensemble des impôts et taxes dans les unités de gestion spécialisées. Ces innovations et bien d'autre visent l'automatisation des procédures dont l'objectif est de réduire le temps consacré aux obligations fiscales. Le contexte interne du programme 271 est également marqué par 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 2015

L'objectif du programme 271 est d'améliorer le niveau de recouvrement des recettes non pétrolières. Relativement aux domaines de compétence du Ministère des Finances, il s'agit de parvenir à un niveau de mobilisation des recettes fiscales et douanières au moins égal aux prévisions budgétaires de la loi de finances 2015, soit un montant total à mobiliser de 2095,8 milliards FCFA. Globalement, le résultat obtenu au 31 décembre 2015 se situe à **2195,9 milliards**, soit un taux de réalisation de **107,07%**. Par rapport à l'année 2014, les recettes globales augmentent de **+10,12%**.

La dynamique nouvelle enclenchée depuis 2013 à la Direction Générale des Impôts, s'est poursuivie en 2014 et se confirme encore en 2015, dans le domaine de la mobilisation des recettes. Sur une cible annuelle de 1403,8 milliards, les recettes mobilisées ont atteint **1547 milliards**, soit un **taux de réalisation de 110,2%**. Cette belle performance, qui fait état d'un dépassement de l'objectif pour la troisième année consécutive, a 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 692 milliards, la Douane a mobilisé des recettes d'un montant de **675,9 milliards**, soit un **taux de réalisation de 98%** par rapport à la loi de finances 2015. 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 des contrats de performances.

RÉSULTAT TECHNIQUE OBTENU	2195,9 milliards de FCFA	
TAUX DE RÉALISATION DE L'INDICATEUR		
DOTATION DE CRÉDITS RÉVISÉS:	AE 4 996 663 181	CP 4 881 663 181
(écarts = Dot.init - Dot.rev)	Ecart AE 10 021 386 819	Ecart CP 10 021 386 819
CRÉDITS CONSOMMÉS	AE 4 843 211 025	CP 4 843 000 000
TAUX DE CONSOMMATION	96,93 %	99,21 %
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	- Objectifs de mobilisation des recettes atteints à plus de 100% ; - 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 2015 ; - Simplification des imprimés de déclaration des impôts et taxes ; - Mise en application du Télépaiement et de la Déclaration pré-remplie ; - Déploiement de l'application AREN (renseignements fiscaux) dans les régions ; - Création de 07 nouveaux CIMEs visant l'élargissement de l'assiette fiscale ; Production et diffusion de 5 guides d'usagers fiscaux.	
PERSPECTIVES 2016	- Renforcer les actions de recouvrement des arriérés fiscaux et douaniers ; - Sécuriser le transit des marchandises ; - Poursuivre la simplification des procédures fiscales ; - Achever 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 2015

2015
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 du Trésor, de la Coopération monétaire Financière et Monétaire

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: Année de référence:	60.0 2014
	Valeur Cible Année cible:	60.0 2017
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 12 669 736 000	CP 12 669 736 000
RESPONSABLE DU PROGRAMME	MOH TANGONGHO Sylvester, Directeur Général du Trésor, de la Coopération monétaire Financière et Monétaire	

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 :

- la baisse des recettes pétrolières, corrélée à l'effondrement du prix du pétrole ;
- un marché bancaire national toujours dynamique et concurrentiel ;
- un marché financier encore très dépendant de l'émission des titres publics ;
- un marché des assurances stable et à fort potentiel de croissance ;
- la mise en œuvre du Plan d'Urgence pour l'Accélération de la Croissance, et notamment son pendant financier qui a nécessité une forte activité de l'Etat sur les marchés financiers internationaux ;
- une forte progression de l'endettement public, même si le stock reste dans les normes requises au plan communautaire ;
- la nécessité d'actualisé le système comptable de l'Etat au regard des Directives de la CEMAC sur les finances publiques de 2011 ;
- un niveau élevé des comptes de tiers (42) susceptible d'entrainer une surchauffe de la trésorerie ;
- une situation des services présentant un besoin réel de redéploiement des personnels.

2.2.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2015

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 6O jours à partir de la date de liquidation desdites dépenses. Au terme de l'exercice 2015, 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**. Dans les Régions, il s'est situé aux alentours de 35% sur la même base. Cette performance a été possible grâce à une bonne mobilisation des recettes non pétrolières et à une gestion efficace de la trésorerie.

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 ;
- le recours au marché financier à travers les émissions de bons du Trésor ;
- la mise en place d'un mécanisme d'annonce de paiement d'un certain niveau (SYGMA) ;
- le recours au marché financier à travers les émissions de bons du trésor ;
- la mise en œuvre de contrôles réguliers au niveau des postes comptables, pour s'assurer du respect des paiements par ordre chronologique. Sur l'année 2015, chaque poste comptable a été contrôlé au moins une fois.

RÉSULTAT TECHNIQUE OBTENU	Délai de paiement établi à 60 jours, après la date de liquidation	
TAUX DE RÉALISATION DE L'INDICATEUR		
DOTATION DE CRÉDITS RÉVISÉS:	AE 5 837 435 847	CP 5 837 435 847
(écarts = Dot.init - Dot.rev)	Ecart AE 6 832 300 153	Ecart CP 6 832 300 153
CRÉDITS CONSOMMÉS	AE 5 792 459 628	CP 5 778 400 000
TAUX DE CONSOMMATION	99,23 %	98,99 %
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	- Respect de l'ordre chronologique de paiement des dépenses ; - Mobilisation accrue des recettes fiscales et douanières ; - Financement des gaps de trésorerie par émission des titres publics ; - Délai moyen de paiement, en Région, situé autour de 35 jours ; Contrôle régulier des postes comptables du Trésor (au moins un contrôle par trimestre dans chaque poste comptable).	
PERSPECTIVES 2016	- 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 le nouvel organigramme de la DGTCFM ; - 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 2015

Action 01 ASSAINISSEMENT ET DYNAMISATION DU SECTEUR FINANCIER

OBJECTIF	Assurer un meilleur financement de l'économie							
Indicateur	Intitulé:	Assurer un meilleur financement de l'économie					TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE	
	Unité de mesure	Mds						
	Année de référence:	2014						
	Valeur de référence:	2187.39990234375						
	Année cible:	2017						
	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	188 713 779	188 713 779	187 283 601	187 283 601	99,24 %	99,24 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Lenteurs relevées dans la mise en place de la Banque Agricole ; - Surliquidité bancaire contrastant avec les besoins de financement importants des PME/PMI ; - 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 2016	- 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:	2014						
	Valeur de référence:	20.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	45.0					45	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	20						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	3 703 236 000	3 703 236 000	3 325 561 754	3 325 561 754	3 314 397 332	3 314 397 332	99,66 %	99,66 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Signature le 15 mai 2013 du Décret portant Règlement général sur la comptabilité publique ; - Contexte général de réforme lié à la mise en œuvre du nouveau régime financier de l'Etat ; - 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)	- 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 2016	- 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:	2014						
	Valeur de référence:	60.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	90.0					100	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	60						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	57 000 000	57 000 000	49 274 571	49 274 571	49 274 571	49 274 571	100 %	100 %
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 2015. - 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 2016	- 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:	2014						
	Valeur de référence:	-20.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	-50.0					80	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	-40						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	47 000 000	47 000 000	28 593 517	28 593 517	25 399 629	25 399 629	88,83 %	88,83 %
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 extrants)	- 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 (extrants)	- 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 2016	- 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

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:	2014						
	Valeur de référence:	80.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	90.0					85	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	85						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	8 718 500 000	8 718 500 000	2 245 292 226	2 245 292 226	2 216 104 495	1 639 945 486	98,78 %	73,04 %
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 benchmaking 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)	- 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 2016	- 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.							

2015

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: Année de référence:	45.0 2014
	Valeur Cible Année cible:	65.0 2017
ACTIONS DU PROGRAMME	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 ENTREPRISES PUBLIQUES ET DES EPA Action 07: GESTION DE LA COMPTABILITÉ MATIÈRES Action 08: PILOTAGE ET COORDINATION DES SERVICES DE LA DGB	
DOTATIONS INITIALES	AE 7 254 767 000	CP 7 254 767 000
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 ;
- le renforcement des fonctionnalités de l'application « PROBMIS » ;
- l'élaboration des textes devant permettre transposition des Directives communautaires de 2011 sur les finances publiques ;
- la consolidation du contrôle de gestion, comme instrument de pilotage de la performance au sein des administrations ;
- la chute du prix du pétrole sur le marché international ;
- le transfert de compétences aux administrations pour l'implémentation et la mise en œuvre des virements de crédit à l'intérieur d'un programme ;

le soutien à l'effort de guerre contre la secte terroriste Boko Haram.

2.3.3. PERFORMANCE GLOBALE DU PROGRAMME EN 2015

L'objectif général poursuivi par ce programme est de coordonner la mise en œuvre de la réforme budgétaire de l'Etat. L'indicateur adopté pour mesurer la performance est « le niveau de mise en œuvre de la réforme ». Au 31 décembre 2015, la réalisation de l'indicateur se situe à 55%, ce qui correspond à un effort supplémentaire de 10 points par rapport à 2014.

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 contrôle de gestion a bénéficié d'un encadrement juridique, grâce à une circulaire signée le 06 août 2015 par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement. Dans le prolongement de cette circulaire, un document méthodologique dédié au Contrôle de gestion a été élaboré par la DGB. Cet encadrement global ouvre désormais les portes à une plus large diffusion de cette démarche à l'ensemble des administrations.

Par ailleurs, le programme 274 s'est affirmé en 2015 au plan de la préparation du budget de l'Etat. Malgré le dépôt tardif du projet de loi de finances au Parlement, les différents rendez-vous de la chaine PPBS ont été respectés, avec en prime, un renforcement du rôle du CIEP dans la formulation et la mise en cohérence des programmes ministériels qui sous-tendent les politiques publiques mises en œuvre par l'Etat.

D'autres volets ont contribué à la performance du programme. Le suivi des entreprises publiques s'est amélioré à travers la mesure de leur contribution à la réalisation des politiques publiques. Un avant-projet de loi portant révision du statut général des EPA et des entreprises du secteur public et parapublic a été élaboré, et le suivi de l'utilisation des subventions a donné lieu à un nombre important de missions de contrôle sur le terrain.
Enfin, les travaux devant permettre la transposition des directives de la CEMAC de 2011 sur les finances publiques, se sont accélérés. Plusieurs projets de textes ont été élaborés, ce qui laisse entrevoir un démarrage effectif de la transposition en 2016.

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	55%	
TAUX DE RÉALISATION DE L'INDICATEUR		
DOTATION DE CRÉDITS RÉVISÉS:	AE 3 902 045 370,2	CP 3 902 045 370,2
(écarts = Dot.init - Dot.rev)	Ecart AE 3 352 721 629,8	Ecart CP 3 352 721 629,8
CRÉDITS CONSOMMÉS	AE 3 879 460 216	CP 3 877 400 000
TAUX DE CONSOMMATION	99,42 %	99,37 %
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	- 01 RASIPEFIN 2015 produit ; - 11 TOFE et TABORD mensuels (janvier-novembre) produits ; - 01 cadrage élaboré pour la L.F. 2016 ; - Balance de paiement 2014 produite ; - Circulaire présidentielle sur la préparation du budget 2015, produite ; - Projet de loi de finances produit ; - PPA produits pour toutes les administrations ; - Avant-projet de loi portant révision du régime financier, validé en comité ; - RAP 2014 des ministères, produits ; - Manuel méthodologique du Contrôle de Gestion, produit ; - Données sur les entreprises publiques actualisées ; Comptes-matières 2015 certifiés.	
PERSPECTIVES 2016	- Développer un modèle de prévision ; - Assurer une meilleure maitrise du calendrier budgétaire ; - Poursuivre l'assainissement du fichier solde ; - Mettre en exergue le contrôle de performance, conformément à la nouvelle donne de gestion publique ; - Accélérer la transposition des Directives CEMAC sur les Finances Publiques ; - Respecter les délais de production du cadrage et des informations macroéconomiques ; - Réaliser des économies budgétaires en matière de dépenses de personnels ; - Mesurer la contribution des entreprises publiques et des EPA à la réalisation des politiques publiques Revoir l'indicateur du programme.	

2.3.4. PERFORMANCES DÉTAILLÉES DU PROGRAMME PAR ACTIONS POUR L'ANNÉE 2015

2015

RAPPORT ANNUEL
DE PERFORMANCE

2.4. PROGRAMME 275

GOUVERNANCE ET APPUI INSTITUTIONNEL AU MINFI

Responsable du programme

EBANG MVE Urbain Noël
Secrétaire Général

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: Année de référence:	80.0 2013
	Valeur Cible Année cible:	90.0 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 17 236 447 000	CP 13 596 447 000
RESPONSABLE DU PROGRAMME	EBANG MVE Urbain Noël, Secrétaire Général	

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 :

- le relèvement du blocage de précaution de 10% à 20% des ressources allouées aux différents responsables d'actions, suite aux très hautes instructions du Président de la République sur la réduction du train de vie de l'Etat ;
- la mise en œuvre 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 ;
- le lancement tardif des procédures d'attribution des marchés pour le compte de l'année 2015, impactant négativement l'exécution du BIP MINFI ;
- 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 2015

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 2015 a été fixé à 90%.

Au terme de l'année 2015 et compte tenu du niveau d'exécution des quatre programmes du département, il apparaît un taux de réalisation technique des activités aux alentours de 90%.

Cette performance a été possible grâce notamment : au renforcement de la coordination stratégique, notamment au niveau central ; la mise en place du dispositif de pilotage par la performance au niveau de chaque programme, regroupant autour du responsable de programme, les responsables d'actions et les contrôleurs de gestion ; une utilisation plus judicieuse des moyens affectés aux différents programmes ; enfin, une meilleure appropriation 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 37 442 855 601,8	CP 33 802 855 601,8
(écarts = Dot.init - Dot.rev)	Ecart AE -20 206 408 601,8	Ecart CP -20 206 408 601,8
CRÉDITS CONSOMMÉS	AE 33 482 456 111	CP 33 482 000 000
TAUX DE CONSOMMATION	89,42 %	99,05 %
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES	- 05 Edifices construits ; - CDMT 2016-2018 produit ; - 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 ; - 12 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 2015 du MINFI ; - RAP 2014 et PPA 2015 produits dans les délais ; - Divers rapports d'activités produits ; - Outils du contrôle de gestion (ceux relatifs à la collecte des données) mis en œuvre Equipe de contrôle de gestion mis en place.	
PERSPECTIVES 2016	- 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 2015

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:		2014					
	Valeur de référence:		75.0					
	Année cible:		2017					
	Valeur Cible		90.0				89	
	Réalisation exercice (Résultat technique):		80					
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	5 685 009 000	2 045 009 000	5 271 109 281	1 631 109 281	1 602 332 216	1 602 332 216	30,4 %	98,22 %

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:	2014						
	Valeur de référence:	70.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	90.0					90	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	50% soit 2 documents sur 4 produits						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	7 072 838 000	7 072 838 000	28 167 076 746,8	28 167 076 746,8	28 102 510 146	27 900 639 580	99,77 %	99,05 %
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 2015 du MINFI disponible ; - CDMT 2016-2018 disponible ; - Rapport sur l'exécution du budget du MINFI, produit ; Salaires des personnels du MINFI honorés sans retard.							
Perspectives 2016	- 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:	2014						
	Valeur de référence:	5.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	90.0					73	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	43,75						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	219 600 000	219 600 000	217 568 108	217 568 108	217 568 108	217 568 108	100 %	100 %
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)	- 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 2016	- 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 œuvre du cadre organique					TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE	
	Unité de mesure	%						
	Année de référence:	2014						
	Valeur de référence:	15.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	100.0					0	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	0						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	636 000 000	636 000 000	475 244 010	475 244 010	473 824 009	473 824 009	99,7 %	99,7 %
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)	- Marché relatif à l'élaboration du plan de développement des RH infructueux ; - Plan de formation 2015 entièrement mis en œuvre ; - Actes de carrières régulièrement produits ; Activités sociales : encadrement des personnes vivant avec le VIH/SIDA, organisation de 3 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 2016	- Redéployer le personnel ; Relancer l'étude sur l'élaboration du plan de développement des RH.							

Action 05 CONTRÔLE ET AUDIT INTERNE AU MINFI

OBJECTIF	Contribuer par le contrôle, au bon fonctionnement des services.							
Indicateur	Intitulé:	Nombre de rapport de mission produits au MINFI					TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE	
	Unité de mesure	nb						
	Année de référence:	2014						
	Valeur de référence:	8.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	15.0					117	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	35						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	100 000 000	100 000 000	100 322 478	100 322 478	100 142 478	99 592 478	99,82 %	99,27 %
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 du fonctionnement des services des régies financières - Contrôle et évaluation du fonctionnement des services administratifs et budgétaires - Elaboration d'une cartographie des risques Mise en place d'un comité d'audit.							
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 2016	- 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 ; - Renforcer les 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 des textes élaborés dans les délais au MINFI					TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE	
	Unité de mesure	%						
	Année de référence:	2014						
	Valeur de référence:	70.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	90.0					87	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	70						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	131 500 000	131 500 000	115 454 707	115 454 707	115 454 707	115 454 707	100 %	100 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	Le suivi de l'activité contentieuse et la défense des intérêts de l'Etat au cours de l'année 2015 ont été marqués par l'intensification des procédures devant le Tribunal Criminel Spécial (TCS) et un accroissement substantiel des affaires devant les juridictions administratives.							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- 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 ; Acquisition d'une solution informatique de gestion électronique de documents.							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- Divers traités et convention signés, notamment sur le plan fiscal ; - Rapport des activités de l'Etat en justice produit. Ce rapport indique : 23 affaires clôturées au TCS sur 41 affaires et 18 en cours d'instance ; sur 261 affaires au cours devant les juridictions administratives, 36 décisions de justice ont été rendues dont 9 décisions défavorables au MINFI et 27 décisions prononcées en faveur du MINFI ; 117 affaires pendantes en procédure judiciaire ; Rapport sur l'exécution des décisions de justice produit. Ce rapport indique : 15 décisions d'exécution de justice et 59 en instance de traitement.							
Perspectives 2016	Renforcer le suivi des affaires judiciaires							

Action 07 COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES AU MINFI

OBJECTIF	Accroitre 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					64	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	32 (12 évènements + 20 activités ordinaires)						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	109 000 000	109 000 000	92 704 999	92 704 999	9 249 499	9 249 499	99,77 %	99,77 %
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. Au-delà des différents plans de communication mis en œuvre dans les Directions générales, des activités principales du MINFI ont été identifiées et pour lesquelles une communication plus élaborée doit être faite. C'est dans ce contexte que cette action a été mise en œuvre en 2015							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- Couverture médiatique des événements organisés par le MINFI ; - Production de supports d'informations ; - Élaboration et diffusion des supports de communication événementielle au MINFI ; - Elaboration d'une stratégie de communication du MINFI ; - Mise à jour du site web du MINFI ; Gestion stratégique de la communication et des relations publiques.							
JUSTIFICATION DU RÉSULTAT ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES (extrants)	- 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 2016	- Animer le site web du MINFI au public ; Valider 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:	2014						
	Valeur de référence:	40.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	70.0					71	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	50						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	57 500 000	57 500 000	52 168 653	52 168 653	52 168 652	52 168 652	100 %	100 %
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 ; - Courriers départ et arrivée, distribués dans les normes ; Gestion optimale des renseignements via MINFI Online, assurée.							
Perspectives 2016	- 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 œuvre du dispositif de pilotage axé sur la performance.					TAUX DE RÉALISATION TECHNIQUE	
	Unité de mesure	%						
	Année de référence:	2014						
	Valeur de référence:	60.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	100.0						
	Réalisation exercice (Résultat technique):	55					55	
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	2 145 000 000	2 145 000 000	1 998 211 752	1 998 211 752	1 773 950 932	1 772 890 932	88,78 %	88,72 %
CONTEXTE DE MISE EN OEUVRE DE L'ACTION	- Poursuite de la mise en œuvre du contrôle de gestion au sein des programmes du MINFI ; Renforcement de la coordination des activités du MINFI.							
ACTIVITES MAJEURES REALISEES (présentation des extrants)	- 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 (extrants)	- Feuille de route MINFI 2015 disponible, - Matrice d'évaluation de la feuille de route mise à jour chaque trimestre ; - PPA 2015 du MINFI produit ; - Plan d'action MINFI 2015 disponible ; - 10 Relevés de conclusion des réunions du comité de coordination, produits ; - PPA du MINFI produits, CDMT 2016-2018 produit ; (Revue des programmes non produits) ; - Outils du contrôle de gestion élaborés et mis en œuvre ; Dispositif de pilotage stratégique mis en place à 65%.							
Perspectives 2016	- Elaboration et suivi de la feuille de route et du PPA 2016 du MINFI ; Poursuite de la mise en œuvre du contrôle de gestion au MINFI (Dialogue de gestion ; charte et protocole de gestion ; lettre de mission).							

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:	2014						
	Valeur de référence:	70.0						
	Année cible:	2017						
	Valeur Cible	100.0					90	
	Réalisation exercice (Résultat technique):	90						
CRÉDITS	DOTATION INITIALE		DOTATION RÉVISÉE		CONSOMMATION		TAUX DE RÉALISATION FINANCIÈRE	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	1 080 000 000	1 080 000 000	952 994 867	952 994 867	952 009 867	952 009 867	99,7 %	99,7 %
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 2015.							
Perspectives 2016	- Recenser les comités du MINFI en vue de leur rationalisation ; Améliorer l'exploitation des rapports produits par ces comités.							

3. BILAN STRATEGIQUE ET PERSPECTIVES

Rendu à la fin du premier triennat de programmes, le Ministère des Finances peut légitimement se féliciter du démarrage effectif de la nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats. Après un démarrage laborieux en 2013, et des difficultés constatées notamment dans le basculement informatique de la nouvelle donne, l'ensemble des administrations intègrent progressivement dans leur fonctionnement, la démarche du budget programme.

Toutefois, des efforts restent à faire dans un certain nombre de domaines, notamment : la formulation des indicateurs de programme et d'action, la mise en cohérence des objectifs stratégiques de programmes, avec les objectifs spécifiques des actions et les livrables attendus des différentes activités mises en œuvre.

L'entrée en jeu du contrôle de gestion, et son extension à l'ensemble des administrations, devrait favoriser une meilleure maitrise de ce nouveau paradigme de gestion, qui doit aussi permettre d'opérer une véritable mue dans les mentalités des différents acteurs des finances publics.

3.1. 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 2015 un taux de **107,07%**, par rapport à l'objectif annuel. Le montant en valeur absolue se situe à 2195,9 milliards FCFA, soit 1547 milliards au titre des Impôts et Taxes (110,2%) et 675,9 milliards au titre des recettes douanières (98%). 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 2015, d'améliorer la qualité des services rendus aux contribuables fiscaux ainsi qu'aux usagers de la

Douane. Ainsi, après la mise en place de la Télé-déclaration en 2014 pour les grandes entreprises, une réflexion a été entamée pour l'extension de cette procédure aux PME/PMI. L'année 2016 devrait permettre l'aboutissement de cette extension. S'agissant des procédures de paiement, le « Mobil Tax » a été mis en place, et permet aux petits contribuables de payer leurs impôts à partir de leurs téléphones portables. Dans le même esprit, le paiement des impôts par virement bancaire, jadis accordé exclusivement aux grandes entreprises, s'est étendu à une base plus large de contribuables. De manière globale, ces instruments novateurs appuyé par un dispositif de simplification des procédures fiscales a permis de réduire sensiblement le temps consacré par les contribuables à l'accomplissement de leurs obligations fiscales. Au niveau de la Douane, la lutte contre la fraude et les trafics illicites s'est améliorée. Le nombre de saisies enregistrées se situe à 4448 sur l'ensemble du territoire national. Les effets de l'engorgement du la place portuaire de Douala n'ont pas permis de mesurer un délai global de passage des cargaisons crédible. Néanmoins, le MINFI a poursuivi les efforts de réduction des délais à travers diverses modalités, dont la plus significative concerne la signature des contrats d'opérateurs agréé. Au terme de l'exercice sous-revu, 24 entreprises sont sous-contrat avec la Douane qui leur garanti un ensemble de facilités réduisant considérablement le délai d'enlèvement de leurs cargaisons. Le transit des marchandises sur le corridor Douala-N'Djamena aura été perturbé, une fois encore, par l'insécurité dans les régions septentrionales du pays. La mesure de cet indicateur n'est donc pas significative au regard des objectifs de performances assignés à la Douane camerounaise dans ce domaine. Quant au Forum Douane-Entreprises dont les recommandations ont été mises en œuvre à 75% au 31 décembre 2015, il 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 2015. 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 entre 30 et 35 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 4448 saisies d'une valeur estimée à plus de 5 871 135 450 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, le risque sécuritaire a fortement pesé sur l'activité du transit de marchandises. Cette situation devrait s'inverser la

baisse progressive de l'ampleur du phénomène Boko Haram, et celui des coupeurs de route. L'on note malheureusement, un niveau encore élevé des régimes d'exception, ce qui peut entrainer une fragilisation du système douanier en général.

Modernisation de la gestion budgétaire de l'Etat : des avancées ont été enregistrées dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire, grâce notamment au démarrage de l'encadrement juridique du contrôle de gestion, à travers une circulaire du Premier Ministre, mais aussi à travers l'élaboration d'un document méthodologique du contrôle de gestion, lequel devrait permettre aux administrations de mieux maitriser cette démarche, en vue d'une meilleure maitrise des résultats des programmes. Par ailleurs, les travaux relatifs à la transposition des directives CEMAC sur les finances publiques se sont poursuivis. Au 31 décembre 2015, les projets de textes ont tous été élaborés en vue de la transposition des 06 directives de la CEMAC de 2011 sur les finances publiques. Leur processus de validation est en cours. Au plan de la gestion des ressources humaines, les travaux relatifs à la mise en place du SIGIPES 2, projet piloté par le MINFOPRA et le MINFI, ont beaucoup avancé et devraient permettre l'entrée en exploitation de ce progiciel en 2016.

3.2. LEÇONS APPRISES

- Les niveaux de performances enregistrés dans la mobilisation des recettes non pétrolières, dans un environnement peu favorable, montrent que d'importantes marges de 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 2015, des efforts doivent encore être faits pour en améliorer la qualité. L'élaboration par le MINFI d'un dictionnaire des indicateurs, serait une initiative salutaire afin que ceux-ci renseignent effectivement sur les niveaux de performances réalisés 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.

3.3. PERSPECTIVES 2016

- 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 ;
- Après la mise en place du contrôle de gestion dans les programmes du ministère, envisager un encadrement du dialogue de gestion des deux niveaux stratégique et opérationnel au sein du ministère dès 2016 ;
- Prévoir dans le cadre du prochain triennat, la possibilité pour les programmes de disposer de plusieurs indicateurs, afin de mieux prendre en charge les résultats desdits 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 ;
- Poursuivre et achever la mise en œuvre l'organigramme du MINFI, pour doter les différentes structures de personnels en quantité et en qualité. /-