

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

Préparation du Projet de Loi de Finances 2015

Rapport des Pré-conférences
Budgétaires tenues du 26 juin
au 10 juillet 2014



Juillet 2014

SOMMAIRE

	Introduction	
I.	Présentation de la demande budgétaire des administrations	03
II.	Explication de la demande et éléments de performance des administrations	06
III.	Recommandations	21
	Conclusion	23

INTRODUCTION

Par lettre N° 002886/L/MINFI/SG/DGB/DPB, le Ministre des Finances a invité 39 administrations sectorielles à prendre part aux travaux de pré-conférences budgétaires organisés conjointement avec le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. L'exercice consistait non seulement à évaluer la demande budgétaire de ces administrations, mais aussi à faire le point de la mise en œuvre des programmes de la loi de finances de l'exercice 2014 dont ils ont la charge.

Il a fallu 11 journées de travail pour passer en revue les documents préparés par les administrations ayant pris part aux séances.

D'une manière générale, il était demandé aux différentes administrations de faire une présentation en sept (07) points, à savoir l'examen du niveau de préparation du Rapport Annuel de Performance de l'exercice 2013, l'examen de la cartographie des programmes ministériels, l'état de mise en œuvre des programmes ministériels à mi-parcours 2014, l'état de mise en œuvre du plan d'urgence, la demande budgétaire, la chaîne des résultats prévisionnels et les questions spécifiques.

Le présent document fait une synthèse des travaux, en évoquant tour à tour la demande budgétaires des administrations et les éléments d'explications et de performance des administrations. Il se termine par des recommandations.

I. PRESENTATION DE LA DEMANDE BUDGETAIRE DES ADMINISTRATIONS

Pour l'exercice budgétaire 2014, le niveau des crédits de paiements accordés aux 39 administrations sectorielles ayant pris part aux pré-conférences budgétaires est d'environ 2 041 milliards FCFA. Le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) a prévu une hausse en 2015 de 7,8% par rapport au niveau de l'exercice 2014, situant ainsi les dotations prévisionnelles pour ces ministères à environ 2 202 milliards FCFA. Cependant, il a semblé très difficile à près de 64% (27 administrations sur 42) de ministères de présenter leur besoin en cohérence avec le CBMT. A ce propos, les besoins minima exprimés se sont situés à plus de 2 504 milliards FCFA, soit un gap de plus de 302 FCFA par rapport à la prévision CBMT. Dès lors, les crédits de paiements sollicités en 2015 sont supérieurs de 18 ,7% à la dotation effective de l'année 2014, soit une différence de 462 milliards.

Le tableau ci-dessous, présente les demandes des diverses administrations, ainsi que la différence par rapport aux crédits alloués en 2014 et au CBMT.

CHAPITRE	Dotation LF 2014 (en milliard FCFA)	Proposition de dotation du CBMT (en milliard FCFA)	Demande 2015 (en milliard FCFA)	Gap entre la demande et la dotation CBMT (en milliard FCFA)	Évolution de la demande de 2015 par rapport à la dotation LF 2014
01 & 02 PR & SRPRC	62,7	67,1	91,3	24,2	45,6%
04 SPM	14,4	15,0	16,4	1,4	13,9%
05 CES	1,8	1,9	2,3	0,4	28,9%
06 MINREX	28,9	30,8	41,1	10,3	42,2%
07 MINATD	40,5	42,9	48,1	5,2	18,8%
08 MINJUSTICE	46,3	48,7	52,4	3,7	13,2%
09 CS	4,4	4,6	6,2	1,6	40,9%
10 MINMAP	22,8	23,5	29,7	6,2	30,3%
11 CONSUPE	5,0	5,2	5,8	0,6	15,0%
12 DGSN	86,9	92,1	93,6	1,5	7,7%

CHAPITRE	Dotation LF 2014 (en milliard FCFA)	Proposition de dotation du CBMT (en milliard FCFA)	Demande 2015 (en milliard FCFA)	Gap entre la demande et la dotation CBMT (en milliard FCFA)	Évolution de la demande de 2015 par rapport à la dotation LF 2014
¹³ MINDEF	198,5	212,0	219,3	7,3	10,5%
¹⁴ MINAC	3,9	4,3	4,3	0,0	10,3%
¹⁵ MINEDUB	174,6	181,0	187,7	6,7	7,5%
¹⁶ MINSEP	21,5	22,5	36,4	13,9	69,5%
¹⁷ MINCOM	10,4	11,2	13,3	2,1	27,9%
¹⁸ MINESUP	49,3	53,8	53,8	0,0	9,1%
¹⁹ MINRESI	12,3	13,8	14,1	0,3	14,7%
²⁰ MINFI	49,8	52,0	52,0	0,0	4,4%
²¹ MINCOMMERCE	5,6	6,0	6,2	0,2	11,3%
²² MINEPAT	47,8	50,4	74,0	23,6	54,8%
²³ MINTOUL	9,3	9,8	12,0	2,2	29,0%
²⁵ MINESEC	232,6	242,6	242,6	0,0	4,3%
²⁶ MINJEC	9,0	9,7	10,2	0,5	12,8%
²⁸ MINEPDEP	6,5	6,9	9,0	2,1	38,9%
²⁹ MINIMDT	9,4	10,1	10,3	0,2	9,6%
³⁰ MINADER	98,4	106,4	133,0	26,6	35,2%
³¹ MINEPIA	29,9	31,5	31,5	0,0	5,4%

CHAPITRE	Dotation LF 2014 (en milliard FCFA)	Proposition de dotation du CBMT (en milliard FCFA)	Demande 2015 (en milliard FCFA)	Gap entre la demande et la dotation CBMT (en milliard FCFA)	Évolution de la demande de 2015 par rapport à la dotation LF 2014
³² MINEE	108,8	124,2	136,6	12,4	25,6%
³³ MINFOF	17,8	18,8	19,5	0,7	9,6%
³⁵ MINEFOP	16,5	17,6	18,9	1,3	14,5%
³⁶ MINTP	262,6	290,0	303,1	13,1	15,4%
³⁷ MINDCAF	20,8	25,0	25,0	0,0	20,2%
³⁸ MINHDU	80,2	95,0	115,2	20,2	43,6%
³⁹ MINPMEESA	11,8	12,4	15,9	3,5	34,4%
⁴⁰ MINSANTE	165,9	176,2	266,0	89,8	60,3%
⁴¹ MINTSS	4,4	4,8	5,2	0,4	18,2%
⁴² MINAS	6,2	6,8	7,0	0,2	12,9%
⁴³ MINPROFF	4,6	5,0	10,0	5,0	118,8%
⁴⁵ MINPOSTEL	39,3	41,4	41,4	0,0	5,3%
⁴⁶ MINT	7,9	15,3	27,6	12,3	249,6%
⁵⁰ MINFOPRA	12,6	13,3	16,2	2,9	28,6%
TOTAL	2 041,9	2 201,6	2 504,2	302,6	18,7%

II. EXPLICATION DE LA DEMANDE ET ELEMENTS DE PERFORMANCE DES ADMINISTRATIONS

Le passage des administrations aux pré-conférences budgétaires leur a permis non seulement d'expliquer le bien fondé de leurs demandes budgétaires, mais, il a également donné lieu à des observations techniques sur le périmètre et la conformité des programmes, et sur la bonne programmation et la bonne exécution du budget de l'Etat.

Les points marquants des échanges sont consignés ci-dessous.

Secteur Souveraineté

Les chapitres de souveraineté, notamment la Présidence de la République et ses services Rattachés, les Services du Premier Ministre et le Conseil Economique et Social ont précisé les implications de la mise en œuvre de la politique des grandes réalisations, pour expliquer les besoins qui s'imposent à leur niveau.

Les échanges en ce qui concerne la PRC, ont porté essentiellement sur la stabilité de la cartographie des programmes et du cadre logique. Il a été indiqué à la PRC de revoir l'intitulé de son Programmes opérationnels pour retenir, « Exercice de la Magistrature Suprême, Renforcement et veille de la Sûreté et de la Sécurité de l'Etat ». Prendre en compte dans le fonds de maturation des projets les études de faisabilité à hauteur de FCFA 500 millions du projet de construction des logements sociaux pour les forces de sécurité et de défense.

Avec les SPM, les discussions ont porté sur la cohérence entre l'objectif et l'indicateur du programme opérationnel. Il leur a par ailleurs été recommandé de prendre en charge les besoins des organismes (PNG, CONAROUTE, CAMDTV, CNC), sous leur tutelle.

Le CES a été interpellé sur l'état d'avancement du projet de construction de son immeuble siège. Il leur a été demandé de communiquer au MINEPAT le montant à inscrire pour l'achèvement de ce projet.

La justification de la demande budgétaire du MINREX est attribuable d'une part à une augmentation sensible de la masse salariale (un afflux d'environ 500 personnels est prévu au cours de l'exercice 2015), d'autre part à la construction en cours, de deux immeubles devant abriter les services centraux. Par ailleurs, ce ministère a exprimé sa difficulté à fixer clairement des priorités du fait que la diplomatie relève du domaine réservé du Chef de l'Etat. Il leur a été recommandé de :

- Présenter les informations sollicitées dans la formulation définit dans le référentiel ;
- Pormuler la demande budgétaire de manière à ressortir les grandes priorités du ministère pour éviter de tomber dans le saupoudrage ;

- Proposer les comptes rendus d'exécution technique et finalement les programmes au montant sur les résultats allant dans la mise en œuvre des actions majeures des programmes ;
- Reformuler la demande budgétaire afin qu'elle soit en adéquation avec le CBMT.

Quant au MINJUSTICE, l'accroissement (13,2%) de ses prévisions de dépenses se justifie par le projet de construction de la prison de Douala-Ngoma qui nécessite des dépenses de plus de 4 milliards FCFA. Ce ministère a proposé une reformulation de ses programmes, en les faisant passer de quatre à trois. A l'issue des échanges, les observations suivantes ont été formulées :

- Faire un bilan des AE et CP avant d'engager la budgétisation ;
- Présenter la visibilité sur la budgétisation des projets phares (complexe de modernisation des services judiciaires, informatisation des services judiciaires, construction des prisons de Douala-Ngoma et de Yaoundé-Mbankomo) de manière à permettre la soutenabilité de ses allocations en AE et en CP.

L'écart observé par rapport au CBMT pour la Cour Suprême (CS) s'explique par la mise en place de la section spécialisée CS et de sa Chambre de contrôle d'instruction, l'entretien et le renouvellement progressif du parc automobile, l'allocation à l'action assistance au parlement et à l'exécutif, la construction de l'immeuble du centre des archives de la CS. Au terme des échanges, il leur a été demandé de se caller au CBMT, le MINEPAT devant trouver un mécanisme pour la prise en charge de la construction du centre d'archives.

L'écart de la demande du CONSUPE à hauteur de 15% par rapport au CBMT s'explique par l'inscription au budget des projets ci-après : l'extension du bâtiment A, l'achat d'un bâtiment et l'acquisition des véhicules. Concernant la cartographie de leurs programmes, Les discussions ont porté sur la nécessité de mettre en exergue leurs missions essentiellement dédiées au contrôle. A cet effet, il leur a été fortement recommandé de passer de trois à deux programmes.

Secteur Défense et Sécurité

Pour justifier sa demande, la DGSN a fait état de l'opérationnalisation des unités de police nouvellement créées aux frontières. Eu égard à un affichage des taux extrêmement bas de l'exécution du budget, les échanges ont porté sur le dispositif de pilotage et de collecte des données de mise en œuvre des programmes. D'où les recommandations suivantes :

- Adresser prioritairement la question des statistiques et du système d'information dans cette administration.
- Consolider la demande budgétaire autour des grandes priorités afin d'éviter le saupoudrage ;

- Respecter le cadre logique arrêté dans le PPA et finaliser la stratégie

Quant au MINDEF, la revalorisation de la prime d'alimentation, l'augmentation des effectifs, les équipements et la sécurité des zones frontalières sont des facteurs les plus explicatifs de la demande. Les recommandations formulées ont été les suivantes :

- Faire un état sur le nombre de poste de commandement ;
- Faire ressortir de façon détaillée les postes prioritaires qui justifient l'augmentation ;
- Présenter les informations conformément au référentiel arrêté ;
- Proposer les unités physiques de référence et revoir la budgétisation en AE et CP.

Secteur Culture, sport et loisirs

Pour expliquer la croissance des prévisions budgétaires, le MINJEC fait état des projets de construction des CMPJ à BIPINDI et GAROUA-BOULAYE. Quant aux échanges avec le MINJEC, ils ont porté sur l'encadrement des jeunes. Il a été relevé que des options claires sur le financement des structures d'encadrement des jeunes (PAJER U-PIFMAS, AGENCE CIVIQUE, CMPJ) ne ressortent pas de façon évidente. Il a été recommandé de :

- Internaliser la méthodologie de présentation de la documentation budgétaire et travailler avec les sectoriels pour la présentation des informations afin d'harmoniser les rapports de pré-conférences ;
- Harmoniser le format du programme support tel que prescrit lors de la dernière session du CIEP ;
- Donner plus de clarté au budget de l'Agence du Service Civique National de Participation au Développement ;
- Adresser à suffisance les unités physiques de référence et améliorer la formulation des extrants affichés dans les différentes activités des programmes.

Le MINCOM dont la demande croît d'environ 28% par rapport à 2014, justifie cette augmentation par la poursuite du projet REDCOMZOFT, la budgétisation de toutes les actions de communication qui apparaissaient au paravent comme exceptionnelles.

L'augmentation des prétentions budgétaires du MINSEP, de 69,5% par rapport à 2014 se justifie par la construction de nouveaux stades à Yaoundé (6 000 places), et Douala (5 000 places), de même que les voies d'accès au stade de Limbe. Avec le MINSEP, les discussions ont porté sur la qualité de l'évaluation des projets de construction et de réhabilitation des stades, ainsi que sur le retard accusé dans les engagements des dépenses afférentes au fonds de contrepartie. Les équipes techniques ont donc fortement recommandé au MINSEP de procéder à l'engagement desdites dépenses.

Le bond remarquable dans la demande du MINAC a été expliqué par la prise en compte dans la demande budgétaire, des crédits devant permettre le financement des contrats de partenariats publics-privés à l'effet de construire des infrastructures spécifiques relevant du domaine culturel. Il a été recommandé de :

- Reformuler la demande budgétaire afin qu'elle soit en adéquation avec le CBMT ;
- Revoir les budgets en AE et en CP conformément aux principes consacrés ;
- Internaliser la méthodologie et les outils de l'élaboration de la documentation budgétaire exigée ;
- Travailler avec les équipes techniques pour présenter les informations dans le format du référentiel ;
- Recueillir au préalable l'avis des Services du Premier Ministre pour les inscriptions d'achat des véhicules envisagés dans la demande budgétaire.

Secteur Enseignement, Formation et Recherche

L'accroissement de la demande du MINEDUB s'explique par la construction et l'équipement des salles de classes, le renforcement de la chaîne de supervision pédagogique, la localisation géographique des écoles par géo référencement. Les discussions ont porté sur la question du coût unitaire des Unités Physiques. Ce département ministériel a également été interpellé sur des projets d'envergure de construction des écoles en marge du projet du Don Japonais. Il leur a été recommandé de :

- Mettre en œuvre les recommandations de l'étude faite sur les coûts unitaires par région ;
- Améliorer et organiser le système de collecte de l'information avec la collaboration et l'accompagnement du MINEPAT (INS et BUCREP) pour la prise en compte des moyens y afférents et des données relatives à la politique scolaire.

Le MINESEC a fait état dans sa présentation d'un déficit en infrastructures scolaires notamment dans les secteurs des enseignements technique, professionnel et scientifique, il s'agit pour ces derniers de planifier la construction de vingt lycées professionnelles d'ici 2020. Aussi, s'agissant de l'analyse de la ventilation de la demande budgétaire par grandes masses, une forte propension des crédits a été allouée aux bourses stages. Un point d'honneur a été mis sur le réajustement du montant excessif et de la demande des AE pour 2015. Il leur a été demandé de :

- Améliorer les infrastructures scolaires notamment l'ensemble des vingt (20) lycées de référence à l'horizon 2020.

Le MINESUP a évoqué, pour expliquer la variation de son budget, l'amélioration des capacités d'accueil suite à la hausse constatée des effectifs dans les établissements supérieurs, la diversification de l'offre de formation, la mise en place d'une zone franche universitaire, ainsi que l'organisation prochaine du concours CAMES.

Il leur a été demandé

- D'ajuster les crédits des lignes bourses et stages, afin que leurs montants soient proches des crédits des biens et services ;
- Réduire le montant des AE pluriannuels.

Le MINEFOP a été interrogé sur la méthodologie pour assurer le recensement du nombre d'emplois créés, qui devait reposer sur une approche scientifique, mais également sur le cadre logique, notamment le choix des cibles et indicateurs. La question de la réforme de la Section Artisanale Rurale /Section Ménagère (SAR/SM) a été abordée. Il a été recommandé de :

- Aller vers une meilleure mesure de l'indicateur nombre d'emploi créés ;
- Harmoniser la codification des programmes ;
- Éclater la demande en fonds de contrepartie suivant les différentes natures.

Au passage du MINRESI, il a été question de la prise en charge des AE pluriannuelles, de faire ressortir de manière claires les aspects liés à la prise en charge des FINEXT. Il a été recommandé ce qui suit :

- Prendre en compte dans le PPA la stratégie de l'innovation ;
- Budgétisation des AE pluriannuelles ;
- Ressortir clairement les aspects liés à la prise en charge de la contrepartie en dépenses réelles, taxes et droit de douane.

Secteur Production et Commerce

Avec le MINADER, les discussions ont porté sur le cadre logique. Il a été recommandé de :

- Harmoniser les concepts relatifs à la gestion des programmes afin de garantir la cohérence du cadre logique et opérationnel ;
- Renseigner les indicateurs pour avoir le niveau de production des filières ;
- Rise en compte des contrats plan des établissements sous tutelle tels que : SODECAO, PAMOL, UNVDA, MIDENO, SEMRY ;

Au passage du MINEPIA, des problèmes ont été relevés au niveau de la dimension programmatique de la budgétisation, les AE étant égaux aux CP. Les échanges ont par ailleurs porté sur le cadrage interne. A cet égard il a été constaté que, bien que le cadrage général soit respecté, il n'en est pas de même dans le respect de l'équilibre des grandes masses, notamment en ce qui concerne les biens et services dont la demande croît de plus de 10%. Relativement aux problèmes de collaboration qui semblent se poser avec les CTD, il a été demandé que les responsables déconcentrés du MINEPIA siègent dans les Comités Locaux de Suivi du BIP afin de palier à ce problème. Pour la cohérence d'ensemble qui se dégage de ses documents, le MINEPIA a reçu les félicitations des équipes techniques. Il a été demandé de :

- Engager une bonne budgétisation pluriannuelle pour des projets ayant une nature devant s'exécuter au-delà d'un (01) an ;
- Ajuster le cadrage budgétaire global ainsi qu'au niveau des rubriques de grandes masses.

Les prétentions budgétaires du MINFOF connaissent une croissance évaluée à 9,5% par rapport à 2014. Il y a lieu de noter que cette administration est fortement financée à plus de 50%, soit environ FCFA 19 milliards, par des crédits hors budget, en provenance des organisations internationales. La dotation budgétaire apparaît alors comme fonds de contre partie. Il a été demandé à ce ministère de :

- Permettre le partage de la croissance par la création d'emploi ;
- Veiller sur le cadre logique, l'exécution à mi-parcours et la maturation des projets.

L'augmentation de la prévision de dépenses du MINEPDED à 9,6% par rapport à 2014, s'explique par une croissance des dépenses de personnel, et par la prise en compte dans le budget 2015, des fonds de contre partie des projets à financement extérieur. L'attention du MINEPDED a été attirée sur la multiplicité des abréviations dans les documents, ce qui pose des problèmes de compréhension pour ceux qui ne sont pas du domaine. Il a également été relevé un problème de budgétisation en AE et CP. Il a été demandé au MINEPDED de fournir la liste exhaustive des unités Physiques de références ; de prendre en compte les fonds de contrepartie en dépenses réelles des projets FINEX ; de revisiter les indicateurs afin de les rendre mesurables ; de revoir la demande budgétaire pour l'arrimer aux prévisions du CBMT.

Au passage du MINMAP il a été évoqué la question des coûts unitaires des Marchés Publics, la catégorisation des types de prestations ainsi que les critères de base d'attribution des marchés y afférents et le respect des délais de passation de marchés. Pour le MINMAP, il a été demandé de vulgariser les DAO qui arrêtent les critères de bases d'attribution de certains marchés à coûts standards ; fixer un délai maximal d'attribution des marchés une fois les crédits mis en consommation ou les cartons rendus disponibles ; réaliser en urgence les études relatives à la Maîtrise des coûts unitaires des Marchés Publics.

Les discussions avec le MINIMIDT ont porté essentiellement sur le plan directeur d'industrialisation et la mise en place des zones industrielles dans le souci de cohérence avec les activi-

tés menées dans les autres administrations notamment la mise en valeur et couverture des zones frontalières par le MINEPAT et le MINPOSTEL. Il a été demandé de :

- Mise en place des zones industrielles et frontalières pour tenir compte des programmes MINEPAT.

Le MINCOMMERCE a été questionné sur les aspects liés au solde chroniquement déficitaire de la Balance de Paiement ; l'adressage de la problématique de mise en place des marchés de gros, la prise en charge des activités liées à l'organisation des foires nationales et internationales dans le BIP, la notion d'Unités Physiques de Référence, ainsi que la construction de marchés de gros. Il leur a été recommandé de :

- Revoir l'enveloppe de fonctionnement, pour prendre en charge les participations et l'organisation des Foires Nationales et Internationales qui ne sont pas des dépenses d'Investissement ;
- Produire une liste exhaustive des Unités de références du MINCOMMERCE sur lesquelles sera fondée l'évaluation des performances du Département ;
- Mettre en place les équipes des projets de construction des marchés périodiques, proposer au MINEPAT et au MINFI les mesures à prendre par les autres ministères pour redresser le déficit chronique de la Balance Commerciale, afin que ces mesures soient insérées dans les directives présidentielles de la circulaire sur la préparation du Budget de l'Etat, transmettre au MINEPAT/DGEPIP, la liste des produits agréés à circuler en zone CEEAC.

L'explosion des prévisions de dépenses du MINPMEESA de 34,4% par rapport à 2014 s'explique par l'inscription d'un certain nombre de projets en 2015, à l'instar de la pépinière d'Edéa, du PADSP, de la construction de certains bâtiments. Il leur a été recommandé de :

- Apporter une meilleure visibilité aux AE pluriannuelles ;
- Budgétiser en AE et CP les projets de plus de 200 millions afin de les étaler sur la période triennale en CP ;
- Faire une évaluation réelle en budgétisation des fonds de contrepartie ;
- Retenir les besoins objectifs pour ce qui est des taxes et droits de douanes ;
- Fournir les éléments de disponibilité de site pour les projets de construction identifiés.

Si on déduit du montant de la demande du MINTOUL, le CAS qui s'élève à un milliard de francs CFA, l'augmentation de la demande budgétaire s'évalue à 18,5% par rapport à la dotation de 2014. Cette augmentation s'explique par l'inscription au budget de deux projets spéciaux, à savoir la construction de l'hôtel du comice à EBOLOWA, et la construction d'un Centre touristique à MEYOMESSALA. Deux points essentiels ont nourri Les échanges entre les équipes techniques et le MINTOUL, à savoir, d'une part la tendance au saupoudrage rele-

vée dans les programmes. En effet, une proportion trop importante des crédits est dédiée au fonctionnement, ce qui ne permet pas d'entrevoir une stratégie d'investissement qui permettrait au secteur du tourisme d'être porteur de croissance, tel que le préconise le DSCE. D'autre part la difficulté rencontrée dans la remontée de l'information financière pour ce qui est des crédits budgétaires déconcentrés et décentralisés. Les recommandations spécifiques au MIN-TOUL ont été formulées ainsi qu'il suit :

- Travailler avec les sectoriels et les équipes qui seront mise leur disposition pour finaliser le RAP ;
- Prendre des dispositions pour améliorer le compte rendu d'exécution du budget, en mettant en place un système de collecte d'information statistique fiable ;
- S'approprier la méthodologie et l'élaboration de la documentation budgétaire ;
- Réduire le nombre trop élevé d'activités en les formulant autour des grandes familles d'activités identifiées comme priorités ;
- Améliorer la budgétisation en AE et en CP ;
- Mettre en place un dispositif de pilotage pour la performance pour faire assoir le dialogue de gestion autour des programmes ;
- Mettre à la disposition de la DGB, le statut de la PTA, ainsi que les informations sur les financements relatifs aux activités de cette association.

Secteur Infrastructures

L'augmentation de la demande budgétaire du MINTP se justifie par ses missions qui se sont élargies aux autres infrastructures de transport et des constructions civiles. La présentation du MINTP n'a pas évoqué la question relative aux autres infrastructures sinon celle des réseaux routiers. Dans le même ordre d'idées l'attention dudit ministère a été attirée sur la lecture réaliste du nouveau cadre organique dans la mesure où les autres administrations en charge des questions d'infrastructures spécifiques (maritime et ferroviaire) n'ont pas été dessaisies de ces questions. D'où l'intérêt de travailler avec ces administrations notamment au niveau de l'appropriation des études pour éviter le double emploi.

Les prétentions budgétaires du MINT connaissent une explosion évaluée à 249,6% par rapport à 2014. En justification de cette forte hausse, cette administration fait état des études pour la construction des Chemins de fer Ngaoudéré-Ndjamena, Douala-Limbé et Edéa-Lolabé. Elle relève également l'internationalisation de l'aéroport de Maroua, ainsi que la construction de quatre gares pilote à Yaoundé et Douala, elle souligne en plus l'acquisition de véhicules grues d'enlèvement des obstacles et des véhicules en panne ou mal garés, et enfin la création d'une filière météorologique dans l'enseignement supérieur. Il a été appelé au respect de la stabilité des Programmes. La qualité des indicateurs de cette administration a également été

remise en question. En ce qui concerne le Plan d'Urgence, il a été précisé au MINT qu'il ne s'agit pas d'attendre un financement supplémentaire, mais plutôt d'une inscription prioritaire des opérations y afférentes au Budget 2015. Il leur a été demandé de :

- Harmoniser la documentation servie sous le format du référentiel ;
- Internaliser le processus budgétaire en restant calé au cadrage macro budgétaire ;
- Revoir et améliorer la budgétisation en AE et en CP ;
- Faire tenir au MINEPAT les éléments de maturité du projet de réhabilitation des stations météorologiques, l'étude et l'extension du chemin de fer, ainsi que tous les projets à demande budgétaire.

Le MINPOSTEL a sollicité le relèvement du plafond du Fond Spécial des Télécommunications (FST) de 10 à 50 milliards pour prendre en charge les projets relatifs à l'ajout de 4000 km de fibre optique (FCFA 15 milliards); la construction d'une boucle optique urbaine dans chaque chefs-lieux de Région ; la construction du Réseau National de Télécommunications d'urgence (FCFA 14 milliards); la construction du deuxième point d'atterrissage du câble sous-marin ; la couverture des zones frontalières. Sous réserve des éléments de maturité les trois derniers projets présentent un caractère assez urgent et s'élève à plus de 30 milliards pouvant justifier le plafonnement du FST. Il a été demandé d'assurer la couverture des zones frontalières.

La demande du MINEE est justifiée par l'approvisionnement en eau et énergie à des nouvelles localités ; le projet de construction de l'immeuble des services centraux. Au passage du MINEE, les échanges ont portés sur l'adressage du problème de la location et l'achat de la centrale Thermique d'AHALA ; la budgétisation des Grands Projets énergétiques en particulier les projets FINEX, cadrer la demande sur la base du CBMT. Il a été recommandé au MINEE :

- Revoir la priorisation des actions du Département afin de ne budgétiser que celles qui peuvent rentrer dans l'enveloppe indicative du CBMT ;
- Maintenir la tendance haussière des ressources transférées et /ou déléguées ;
- Associer le MINTP dans la réalisation de toutes les études des infrastructures d'eau et d'énergie, et ;
- Revoir les coûts Unitaires desdits ouvrages.

Quant au MINH DU les échanges ont portés sur la difficulté à évaluer les engagements budgétaires sur les projets à financement extérieur notamment les projets cofinancés par EXIM BANK. Il a été recommandé ce qui suit :

- Présenter les informations dans le format arrêté par le référentiel sous l'encadrement des sectoriels ;
- Aligner les prétentions budgétaires au cadrage macro budgétaire disponible ;
- Mettre un accent sur la budgétisation des AE pluriannuelle qui laisse apparaître quelques faiblesses sur certains projets structurants tel que l'autoroute Yaoundé-Nsimalen ;
- Mettre en place un dispositif de pilotage ainsi que le management des programmes en y intégrant les responsables des programmes et les responsables des EPA pour une meilleure prise en main des enjeux gérés par le MINHDU ;
- Améliorer la qualité des comptes rendus en y intégrant dans ce sens des actions concrètes.

Les discussions du MINDCAF ont portées sur l'état de maturité des projets à inscrire en 2015, ainsi que sur l'évaluation exhaustive des engagements de l'Etat dans le cadre du projet PAMOC-CAA. Il a été recommandé de :

- Améliorer la budgétisation en AE et en CP. Cela passe par une bonne comptabilité des AE pour les exercices 2013 et 2014 avant d'autre pour les nouvelles inscriptions ;
- Mettre un accent sur la qualité du compte rendu d'exécution technique et financier des programmes budgétaires à travers la mise en place d'un système de collecte d'information de remonter et de traitement de la base au sommet ;
- Mettre en place un dispositif de pilotage et d'animation du management des programmes du MINDCAF.

Secteur Santé

L'écart observé entre la demande 2015 et les allocations du CBMT s'expliquent au MIN-SANTE par un ensemble d'engagement pris par le Gouvernement vis-à-vis des partenaires financiers clés que sont GAVI/ALLIANCE (1,2 milliards) et la Banque Mondiale (10 milliards) qui se traduisent par des exigences de cofinancement et de fonds de contrepartie. La question de la prise en compte de la demande des organismes sous-tutelle dans la demande du MINSANTE maintenir la tendance haussière des ressources transférées et ainsi que l'adressage des fonds de contrepartie ont été évoquées. Les discussions ont également portées sur les ressources transférées avec la précision que ces dernières soient également orientés à des fins autres que la construction des CSI. Il leur a été recommandé ce qui suit :

- Maintenir la tendance haussière des ressources transférées ;
- Tenir des engagements pris dans les Contrats Plans signés avec les organismes sous-tutelle ;

- Budgétiser de manière optimale les fonds de contrepartie en dépenses réelles des projets à financement conjoint ;
- Prévoir l'évaluation des OMD dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du DSCE.

Secteur Social

Concernant le MINTSS, la problématique de priorisation des activités à inscrire a retenu l'attention des membres de la commission, de même produire les éléments de maturité des projets notamment la disponibilité des sites devant abriter les projets de construction du Centre de Performance d'Information et de Formation, les projets de construction des Délégations Départementales et l'élaboration des TDR pour les études. Il a été recommandé ce qui suit :

- Redéfinir les indicateurs pour stabiliser le cadre logique;
- Clarifier la budgétisation sur le projet de construction du Centre d'Information et de Formation ;
- Mettre en place un plan de formation en vue de consommer les ressources y afférentes ;
- Renseigner la demande budgétaire projetée en tenant compte des éléments de maturation préalable.

Le MINAS révèle des prévisions budgétaires qui connaissent une croissance de l'ordre de 13% par rapport à 2014, justifiée par le financement des études préalable pour la mise en œuvre du projet de la maison des âges. Le MINAS connaît des difficultés dans l'exécution de son budget, notamment à cause de l'absence de codification de certaines natures de dépenses, à l'instar des appareillages pour personnes handicapées. Il a été prescrit au MINAS d'adopter une attitude offensive face à ce problème, et de se rapprocher des opérateurs de la mercuriale. L'attention du MINAS a également été attirée sur la situation de FCFA 122 millions de fonds transférés, mais aussi sur le Projet Maison des Ages qui présente toutes les caractéristiques d'un projet immature. Il a été recommandé de :

- Poursuivre le travail amorcé sur les rapports d'activités ;
- Respecter la budgétisation des AE pluriannuelle sur les CNRPH de Garoua, ainsi que sur d'autres projets pluriannuels ;
- Mettre un accent sur les éléments de maturités de la maison des âges afin de garantir une meilleure budgétisation de ce projet.

Le MINPROFF a attribué l'explosion à 118,8% de ses prévisions de dépenses par rapport à 2014 à la construction d'un bâtiment R+3 devant abriter certains services centraux, et à celle

des Centres de Promotion de la Femmes, également l'inscription de nouveaux projets d'une valeur de FCFA 1 893 600 000. Le MINPROFF a proposé une reformulation des objectifs et indicateurs d'une Action, pour mieux prendre en compte les champs de ses compétences. Il a été rappelé à cette administration qu'il est souhaitable, compte tenu du fait que le programme est triennal, que les modifications faites sur les programmes soient à peine perceptibles, de façon à éviter que l'évaluation en fin de cycle s'en trouve compromise. Le MINPROFF a par ailleurs été interpellé sur la durée d'exécution du projet de construction du bâtiment R+3 qui devait s'achever en 2014, mais pour lequel une inscription est prévue pour 2016. Il a été recommandé ce qui suit :

- Mettre à la disposition des sectoriels les informations dans le format arrêté dans le référentiel ;
- Conserver le cadre logique arrêté et validé par le CIEP en 2014 ;
- S'impliquer dans la rédaction du bilan technique des programmes et les rendre plausibles et convaincants dans la démarche de la performance ;
- Procéder à une évaluation précise des différents postes budgétaires en se conformant au cadre macro budgétaire arrêté ;
- Engager dans les meilleurs délais les fonds de contre de contrepartie prévus sur le projet UNICEF.
- Relire attentivement la convention de fonctionnement sur le projet SNU pour une meilleure évaluation de la budgétisation des fonds de contrepartie pour l'exercice 2015.

Secteur Administration Générale et Financière

La forte augmentation (18,7%) de la prévision de dépenses du MINATD est expliquée par le souci d'amélioration des conditions de travail des autorités administratives, à travers les travaux d'aménagements des résidences et des locaux abritant leurs services, ainsi que l'achat des véhicules de fonction. Ce ministère a souhaité apporter des changements sur les intitulés de certains programmes. Il a été demandé à ce ministère de :

- Engager le processus de mise à disponibilité des informations sur le canevas retenu ;
- Sous réserve de la décision définitive du CIEP, l'équipe technique adhère au changement de l'intitulé du programme 3 ;
- Rester caller au programme macro-budgétaire prédéfini ;
- Procéder à une évaluation précise de la dotation accordée aux chefs traditionnels pour permettre une meilleure budgétisation ;

Le MINMAP a quant à lui connu une augmentation de ses prétentions budgétaires par rapport à 2014 du fait de la revalorisation de la dotation accordée aux membres des commissions en termes d'indemnité de session. Les échanges ont porté sur le cadre logique, notamment en ce qui concerne la mise en relief de la problématique de la programmation, de la passation, et de la qualité de la passation des Marchés publics, en rapport avec l'effort de renforcement à effectuer. Il leur a été recommandé de :

- Vulgariser les DAO types qui arrêtent les critères de base de certains marchés à coût standard ;
- Réaliser d'urgence les études relatives à la maîtrise des coûts des marchés publics ;
- Prendre prioritairement les fonds de contrepartie dans les allocations budgétaires ;
- Fournir la liste des Unités physiques de référence ;
- Prendre en compte les indemnités de session des membres des commissions de passation des marchés dans le budget du MINMAP ;
- Fixer un délai maximum d'attribution des marchés une fois les crédits mis en circulation ou les cartons rendus disponibles.

Les échanges avec le MINFI ont porté sur le dispositif d'analyse des recettes, et l'exercice de la tutelle financière sur certaines administrations publiques. Les recommandations à cette administration de :

- Organiser les conférences budgétaires sur les recettes de l'Etat ;
- Organiser et dynamiser l'exercice de la tutelle financière comme action à ajouter dans le programme de modernisation de la gestion budgétaire de l'Etat ;
- Accélérer le démarrage effectif de la banque des PME et de la banque agricole ;
- Rendre disponible la liste exhaustive de unités physiques de référence ;
- Revoir l'action « suivi des contributions et participations de l'Etat » qui a des imprécisions sur ses propriétés caractéristiques et qui présente des incohérences avec son objectif et son indicateur, cette action pourrait être reformulée et muée à l'intérieur de l'exercice de la tutelle financière ;
- Réactiver le fonctionnement du comité PPBS du MINFI ;
- Fixer des délais plus courts au paiement des prestations des administrations par les services du trésor public ;
- Organiser une action concertée des parties prenantes pour raccourcir les délais de sortie des marchandises au port de Douala.

Au MINEPAT, il a été observé le manque de cohérence d'ensemble. La demande budgétaire présentée en dehors du CDMT. Des objectifs ambitieux mais dont le choix des indicateurs ne renseigne pas sur la performance. La nécessité de faire recours aux fiches d'engagement pour chaque ligne ainsi que le plan de travail annuel pour avoir des informations sur la consommation des crédits au niveau central. La prise en compte de la demande des EPA sous tutelle. Le MINEPAT devra revoir la cohérence et le découpage du cadre logique du programme relance économique ; s'assurer de la conformité du budget aux engagements de la hiérarchie du ministère. Faire ressortir les projets à financements extérieurs ainsi que les fonds de contrepartie qui y sont attachés. Il leur a été recommandé de :

- S'assurer que la prise en charge exhaustive de la demande des structures a été prise en compte dans les PPA ;
- Reformuler la demande budgétaire conformément au CBMT disponible.

L'augmentation de la demande budgétaire du MINFOPRA budgétaire s'évalue à 28,5% par rapport à la dotation de 2014, elle se justifie par la prise en charge de la masse salariale des administrations sous tutelle, à savoir l'ENAM, l'ISMP et le SPRA. Deux points essentiels ont nourri Les échanges entre les équipes techniques et le MINFOPRA, à savoir, d'une part les avancements automatiques et la prise en charge partielle des enseignants sortis des Ecole Normale Supérieur. Au sujet des avancements, il a été relevé que la mise en œuvre de ce projet contribuerait à la maîtrise et à la qualité du personnel de l'Etat, ainsi qu'à gestion prévisionnelle. Quant à la prise en charge, les jeunes enseignants devraient bénéficier d'une avance de solde qui pourra se régulariser après signature des actes d'intégration par les Services du Premier Ministre. Il a été recommandé de :

- Reformuler la demande budgétaire conformément au CBMT disponible ;
- Revoir les inscriptions afin que les AE et les CP sollicitées soient conforme aux principes arrêtés par le Régime Financier de l'Etat ;
- Respecter la budgétisation des fonds de contrepartie sollicités pour le projet PNUD afin qu'elle corresponde aux prévisions de décaissement annuel du projet ;
- Respecter les règles de budgétisation en vigueur en matière d'acquisition des ordinateurs, achat des huit (08) voitures et toute autre forme d'acquisition.

III. RECOMMANDATIONS

Les pré-conférences budgétaires de préparation du budget 2014 ont été un cadre de plus de renforcement des capacités, de sensibilisation et de communication sur la réforme. Elles ont permis aux différentes administrations de prendre la mesure à fournir pour améliorer leur Projet de Performance.

Au vu de la qualité des échanges, les équipes techniques du MINFI et du MINEPAT ont félicité toutes les administrations sectorielles pour le travail abattu. Elles ont toutefois formulé les recommandations générales ci-après afin de conforter le processus en cours et d'aider les administrations à mieux se préparer par rapport à la future session du Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP), aux conférences budgétaires et au passage au Parlement.

A l'issue des travaux, les suggestions majeures suivantes ont été formulées :

A l'endroit des administrations sectorielles :

- 1 Ayant observé la tendance à modifier les cadres logiques, il a été demandé aux administrations de faire aboutir leurs stratégies, à l'effet de permettre la stabilité des programmes et une meilleure prise en compte des interactions intra et inter sectorielles ;
- 2 De même, au vu de l'extrapolation observée dans les demandes, les administrations sectorielles sont appelées à s'approprier les outils du cadrage macro budgétaire, notamment le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) et le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), afin de contenir les priorités dans les prévisions ciblées ;
- 3 De même, au vu de l'extrapolation observée dans les demandes, les administrations sectorielles sont appelées à s'approprier les outils du cadrage macro budgétaire, notamment le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) et le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), afin de contenir les priorités dans les prévisions ciblées ;
- 4 Par ailleurs, afin d'éviter les recours inappropriés aux ressources d'intervention commune, il a été demandé aux administrations de prendre en compte leurs priorités lors de la budgétisation.
- 5 Compte tenu du nouveau paradigme d'exécution et surtout du reporting de l'exécution budgétaire, les administrations sont appelées à mettre en place un cadre efficace de pilotage de la performance, dans lequel le dialogue de gestion devient une réalité entre
- 6 De plus, face à la difficulté de renseigner les réalisations techniques, il a été demandé aux administrations de mettre en place un système d'information permettant de mesurer le niveau des indicateurs des programmes et des actions. A cet effet, les départements ministériels ont été invités à mettre les moyens dans la mise en place des dispositifs permettant au système de disposer des données statistiques fiables indispensables à la bonne évaluation des programmes mis en œuvre ;

A l'endroit du Ministère des Finances et du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire :

- 7 La majorité des administrations ayant eu de la peine à présenter les livrables ou extrants dans la chaîne des résultats, il est nécessaire de renforcer l'accompagnement dans ce sens ;
- 8 Aussi, les manquements observés globalement sur la dimension performance dans la demande budgétaire exigent que les autorités en charge de la réforme continuent des formations généralisées ;
- 9 Par ailleurs, le MINEPAT et le MINFI sont appelés à faire un effort pour mettre à temps à la disposition des administrations, les outils de prévision macro budgétaires.

En direction du CIEP :

- 10 Les équipes techniques du MINFI et du MINEPAT suggèrent la refonte de la carte programmatique du MINSANTE, du MINCONSUPE et du MINTP, compte tenu des problèmes de découpage de périmètre qu'ils présentent.

CONCLUSION

Les pré-conférences budgétaires de préparation du projet de loi de finances 2015 ont permis de noter l'engouement des administrations en faveur de la réforme budgétaire. Malgré cela, son appropriation technique reste un défi à relever. Des efforts importants seront encore nécessaires afin que la nouvelle technique de budgétisation soit maîtrisée par l'ensemble des acteurs.

Les travaux de juin et juillet 2014 auront permis de bien échanger avec les administrations sur la cartographie de la performance et sur les moyens à allouer pour mettre en œuvre les programmes. A cet effet, ils ont permis de mettre en exergue certains points de la gestion en mode budget programme qui vont nécessiter une attention particulière de la part des ministères en charge des finances et de l'économie. Ces points portent essentiellement sur la performance et sur la budgétisation.

Sur les aspects liés à la performance, les différentes parties ont amplement discuté sur les cadres logiques, les stratégies programmes, les projets de grande envergure et la chaîne des résultats. L'importance de l'outil statistique dans la construction et l'évaluation des programmes a été relevée, de même que la prépondérance des stratégies sectorielles et ministérielles dans le dispositif.

Sur les aspects financiers, les travaux ont permis d'échanger sur l'incidence des nouvelles recrues, des disproportions entre coûts de programme, la gestion des reliquats, le paiement des arriérés, et la programmation des fonds de contrepartie.

A l'issue de ces travaux, il se dégage qu'un tiers des départements ministériels souhaite un renforcement des capacités dans le domaine des stratégies programmes, de la cohérence entre les programmes, de la budgétisation en AE et CP et de la chaîne des résultats.

Enfin, les pré-conférences auront permis de disposer des éléments de travail à soumettre au Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP), dans la poursuite du processus gouvernemental de préparation de la deuxième loi de finances dans l'ère de la budgétisation par programme au Cameroun.



Juillet 2014