

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

PREPARATION DU PROJET DE LOI DE FINANCES 2014

**Rapport des pré-conférences budgétaires tenues
du 04 au 20 juin 2013**

RESUME

Juin 2013

Sommaire

INTRODUCTION	3
1. REVUE QUALITATIVE DES PROGRAMMES DANS LES MINISTÈRES	4
2. DEMANDE BUDGETAIRE DES MINISTÈRES	6
3. POINTS D'ÉCHANGE SAILLANTS	11
4. POURSUITE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES MINISTÈRES SECTORIELS	16
5. RECOMMANDATIONS	20
6. DES POINTS D'ARBITRAGE	23
CONCLUSION	25
ANNEXE : CADRE LOGIQUE HARMONISÉ DES PROGRAMMES SUPPORTS	26

INTRODUCTION

Par lettre N° 002239/L/MINFI/SG/DGB/DPB, le Ministre des Finances a invité 43 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 questionner la mise en œuvre des 146 programmes de la loi de finances de l'exercice 2013 dont ils ont la charge. En rappel, la loi de finances 2013, première à être présentée sous le format du budget programme, a retenu 156 programmes devant permettre d'évaluer la performance au niveau de chacun des 53 chapitres budgétaires existants.

Il s'agit Il a fallu 13 journées de travail pour passer en revue les documents préparés par les 42 administrations sur 43 ayant pris part aux séances, l'Assemblée Nationale n'ayant pas été présent.

D'une manière générale, les travaux avaient cinq orientations majeures à savoir l'état de mise en œuvre des programmes ministériels en 2013, la revue qualitative des PPA, la demande budgétaire pour l'exercice 2014, la chaîne de résultats et les questions spécifiques (prise en compte du genre, décentralisation, stratégie ministérielle, systèmes d'information, ...).

En marge des travaux avec les ministères, les équipes techniques du MINFI et du MINEPAT ont eu une séance de travail sur l'harmonisation des programmes support. La réflexion initialement menée par la DPP/MINEPAT a nourri les échanges qui ont abouti à l'uniformisation du format des programmes support (dénomination, types et libellés des actions, libellé de l'indicateur du programme).

Dès lors, le présent document fait un briefing des travaux, en évoquant tour à tour la revue qualitative des programmes, la demande budgétaires et les points d'échanges saillants. Il se termine par des recommandations et des points soumis à l'arbitrage du Ministre des Finances et de celui de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.

1. REVUE QUALITATIVE DES PROGRAMMES DANS LES MINISTÈRES

Les administrations qui ont pris part aux travaux des pré-conférences étaient dotées d'un ensemble de 144 programmes inscrits dans la loi de finances de l'exercice 2013. La réflexion étant continue, la quasi-totalité d'entre elles ont apportées des améliorations qui n'impliquaient pas une modification substantielle de la cartographie de la performance actuelle. En effet, les changements portaient très souvent sur les actions, les activités et les stratégies programmes.

Cependant, dix administrations ont présenté des apports qui nécessitent l'avis formel du Comité Interministériel d'Examen des programmes. Parmi elles, le MINCONSUPE s'est donné des orientations autres que celles édictées par les guides sur la réforme budgétaire.

1.1. Des évolutions sensibles de la cartographie de la performance avec l'avis favorable des équipes techniques du MINFI et du MINEPAT

Compte tenu de l'enjeu stratégique de l'intégration de la diaspora et des orientations fortes prises par le Chef de l'Etat, le MINREX est appelé à soumettre à l'appréciation du CIEP un nouveau programme qui vient s'ajouter aux trois existants dans la Loi de Finances 2013. Il s'agit du programme de gestion des camerounais à l'étranger, dont l'objectif est de susciter la participation de la diaspora à la vie politique, économique et sociale du pays.

Le MINJUSTICE ayant présenté des motivations pertinentes par rapport à l'évolution de son cadre logique, les équipes techniques du MINFI et du MINEPAT proposent les trois changements suivants : (i) le programme d'amélioration de la politique pénale et pénitentiaire devient le programme d'amélioration de la politique pénitentiaire ; (ii) le programme d'appui à la lutte contre la corruption et les atteintes à la fortune publique devient programme d'appui à la lutte contre la corruption et les détournements de biens publics ; et (iii) l'indicateur « taux de recouvrement des fonds détournés » devient « Taux de réalisation des jugements programmés » qui correspond au rapport entre le nombre de personnes jugées et le nombre de personnes poursuivies.

Les équipes techniques du MINFI et du MINEPAT proposent la réorganisation du cadre logique des programmes du MINTOUL, pour faire passer leur nombre de programmes de quatre à trois. En effet le programme 3 « Renforcement du cadre institutionnel du développement du tourisme et des loisirs », avec une enveloppe représentant environ 5% de la demande du ministère, n'a que des actions contribuant à l'atteinte des objectifs du programme 1 « développement de l'offre du tourisme et des loisirs » et à ceux du programme support.

Le MINEPDED ayant clarifié la compréhension de ses indicateurs, les équipes techniques du MINFI et du MINEPAT proposent une formulation claire de deux

indicateurs au programme relatif à la désertification et au changement climatique, à savoir « la superficie des terres restaurées » et « l'existence de la stratégie REDD+ ».

Compte tenu des limites observées dans la cartographie de la performance du MINADER dans la Loi de Finances 2013, les équipes techniques du MINEPAT et du MINFI proposent que le CIEP marque son accord pour que ce ministère élabore un indice de productions agricoles devant permettre l'évaluation du programme de production et de compétitivité des filières agricoles, en remplacement des 18 indicateurs affichés dans ce seul programme.

Les insuffisances ayant aussi été observées dans la cartographie de la performance du MINEPIA dans la Loi de Finances 2013, les équipes techniques du MINEPAT et du MINFI proposent que le CIEP marque son accord pour la réorganisation de leur cadre logique en général.

Le repositionnement de la météorologie étant d'ordre stratégique, la cartographie de la performance du MINT dans la Loi de Finances 2013 mérite aussi d'être revisitée.

Compte tenu des limites observées dans le montage du budget 2013 du MINSANTE, les équipes techniques du MINEPAT et du MINFI proposent la refonte de la stratégie de ce ministère pour l'aligner sur ses trois fonctions principales orientées vers le curatif, le préventif et la régulation.

Les équipes techniques du MINFI et du MINEPAT proposent le changement des intitulés des deux programmes opérationnels du MINMAP. Le « Programme de passation des marchés publics » deviendrait le « Programme de renforcement de la passation des marchés publics », et le « Programme de contrôle de l'exécution des marchés publics » deviendrait le « Programme d'amélioration du contrôle de l'exécution des marchés publics ». En effet, ces politiques ne commençant pas avec la création du MINMAP, il importe de les inscrire dans la dynamique permanente de l'action gouvernementale.

1.2. Des évolutions sensibles de la cartographie de la performance avec les réserves des équipes techniques du MINFI et du MINEPAT

Le MINCONSUE s'est dit déterminé à faire un changement de son cadre logique actuel pour créer trois programmes portant respectivement sur la prévention contre les détournements, sur la formation et sensibilisation des administrations, et sur l'intensification de la répression. Il a été relevé que la nouvelle reconfiguration ne rentre pas dans les canons en matière d'élaboration des programmes budgétaires. En effet, tous les trois programmes opérationnels en proposition répondent à la seule problématique de lutte contre le détournement des fonds publics et pourraient être constitués en actions d'un seul programme.

2. DEMANDE BUDGETAIRE DES MINISTÈRES

Pour l'exercice budgétaire 2013, le niveau des crédits de paiements accordés aux 41 administrations sectorielles ayant pris part aux pré-conférences budgétaires est d'environ 1954 milliards FCFA. Le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) a prévu une hausse en 2014 de 6,5% par rapport au niveau de l'exercice 2013, situant ainsi les dotations prévisionnelles pour ces ministères à environ 2081 milliards FCFA. Cependant, il a semblé très difficile à près de 88% (36 administrations sur 41) des ministères de présenter leur besoin en scénario CBMT. A ce propos, les besoins minima exprimés se sont situés à plus de 3 022,2 milliards FCFA, soit un gap de plus de 941 FCFA par rapport à la prévision CBMT. Dès lors, les crédits de paiements sollicités en 2014 sont supérieurs de plus de la moitié à la dotation effective de l'année 2013. Le tableau ci-dessous présente les demandes des diverses administrations et la différence par rapport aux crédits 2013 et au CBMT.

	Dotation LF 2013 (en milliard FCFA)	Proposition de dotation du CBMT (en milliard FCFA)	Demande 2014 (en milliard FCFA)	Gap entre la demande et la dotation CBMT (en milliard FCFA)	Evolution de la demande de 2014 par rapport à la dotation LF 2013
PRC	52,7	57,1	69,7	12,5	32,1%
SPM	14,3	15	22,2	7,2	55,6%
CES	1,8	1,8	2,7	0,9	48,8%
MINREX	28,6	31	57,0	26,0	99%
MINJUSTICE	33,1	35,2	39,8	4,6	20,4%
CS	4,3	4,6	9,8	5,2	125,0%
MINCONSUPE	4,3	4,6	7,7	3,1	79,1%
DGSN	85,4	88,9	276,8	187,9	224%
MINDEF	194,1	201,5	206,0	4,5	6,0%
MINJEC	8,7	9,5	16,4	6,9	88,5%
MINCOM	10,2	11,1	17,9	6,8	75,6%
MINSEP	19,9	21,0	31,2	10,2	56,8%
MINAC	3,7	4,2	25,2	21	581%
MINEDUB	171,1	177,1	188,2	11,1	10,0%
MINESEC	220,2	228,3	253,3	25,0	15,0%
MINESUP	48,2	53,3	101,2	47,9	109,9%
MINRESI	11,7	13,5	14,3	0,8	22,2%
MINEFOP	13,2	14,6	17,6	3,0	33,3%
MINIMDT	8,8	9,2	15,8	6,6	79,5
MINCOMMERCE	5,5	5,8	7,3	1,5	32,8%
MINADER	95,5	99,6	174,8	75,2	83,0%
MINEPIA	28,8	30,1	49,6	19,6	72,2%
MINFOF	16,5	17,1	32,0	14,9	93,9%
MINEPDED	6,4	6,6	8,0	1,4	25,6%
MINPMEESA	9,7	10	15,1	5,1	56,0%

	Dotation LF 2013 (en milliard FCFA)	Proposition de dotation du CBMT (en milliard FCFA)	Demande 2014 (en milliard FCFA)	Gap entre la demande et la dotation CBMT (en milliard FCFA)	Evolution de la demande de 2014 par rapport à la dotation LF 2013
MINTOUL	9,5	9,9	18,6	8,7	95,8%
MINPOSTEL	38,7	40,8	45	4,2	16,3%
MINTP	252,7	278,9	350,0	71,1	38,5%
MINT	7,7	8,5	9,0	0,5	16,6%
MINEE	107,8	121,7	324,7	203	201,2%
MINHDU	76,6	85,1	116,8	31,7	52,5%
MINDCAF	19,5	21	21,0	0,0	7,7%
MINSANTE	162,4	170,9	232,0	62,0	42,9%
MINTSS	4,2	4,9	5,6	0,7	33,0%
MINAS	5,6	6,4	7,2	0,8	12,8
MINPROFF	4,5	5,0	8,2	3,2	82,2%
MINATD	36,4	38,9	57,0	18,1	57,0%
MINMAP	22,9	24,0	36,0	12,0	57,2%
MINFI	48,9	51,5	56,8	5,3	16,2%
MINEPAT	46,4	49,0	55,7	6,7	20,1%
MINFOPRA	13,0	13,3	19,0	5,7	46,2%
TOTAL	1 953,5	2 080,5	3 022,2	941,7	54,7%

L'analyse des demandes par chapitre montre des points d'intérêts divers.

Explication de la demande dans le secteur de la souveraineté

Les chapitres de souveraineté et notamment les Services de la Présidence de la République, ceux 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.

Le MINREX a une demande qui avoisine le double de ses crédits budgétaires en cours à cause du niveau réel des frais de relève et de congé des diplomates, des frais de personnels recrutés sur place qui doivent représenter au moins le SMIG des législations concernées, et des dépenses liés aux personnels nouvellement recrutés ainsi qu'au redéploiement en vue. La construction et la réhabilitation des ambassades et résidences diplomatiques demande aussi de moyens très consistants.

Quant au MINJUSTICE, l'équipement des nouvelles juridictions créées, la construction des prisons, l'alimentation et la couverture sanitaire des détenus justifient le dépassement constaté.

Quant à la Cour Suprême, la forte augmentation de la demande 2014 a été expliquée par le projet de construction de l'immeuble siège de la Chambre des Comptes, les études architecturales et techniques prévues pour la construction de l'immeuble des

archives de ladite Chambre, ainsi que l'accroissement des effectifs et le renouvellement du parc automobile.

Explication de la demande dans le secteur de la défense et de la sécurité

Pour expliquer sa demande plus que trois fois supérieure à l'allocation de l'année en cours, la DGSN a indiqué que cela reflète le niveau réel pour que l'Etat dispose d'un système optimal de sécurité publique basé sur l'existence des postes de police bien équipés sur l'étendue du territoire et surtout au niveau des frontières, et d'un personnel qualifié et outillé suffisant.

Quant au MINDEF, les équipements et la sécurité des zones frontalières sont des facteurs les plus explicatifs de la demande.

Explication de la demande dans le secteur de la culture, du sport et des loisirs

La hausse de la demande budgétaire 2014 du MINJEC vise la construction des Centres Multifonctionnels de Promotion des Jeunes (CMPJ), dont la demande va sans cesse croissante.

L'évolution de plus de 75% par rapport à la dotation inscrite dans la Loi de Finances 2013 du MINCOM a été attribué au passage du signal analogique au numérique dans les technologies de diffusion, ainsi qu'à l'appui à la presse privée.

Au niveau du MINSEP, l'augmentation est liée à l'achèvement de la construction des stades de Bafoussam et de Limbé, à la construction du gymnase de Douala et à la construction d'une école supérieure de football. Ce département a pris en compte, dès le budget 2014, des activités visant à rendre favorable la candidature du Cameroun pour l'organisation de la CAN 2019.

Le bond remarquable dans la demande du Ministère des Arts et de la Culture 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 au domaine culturel.

Explication de la demande dans le secteur de l'enseignement, de la formation et de la recherche

La hausse prévisionnelle du budget 2014 du MINEDUB vise la construction des écoles face à la demande sans cesse croissante.

Le MINESEC a soutenu son large dépassement du CBMT par les moyens que nécessitent la construction d'un lycée scientifique de référence, la construction des lycées professionnelles de tourisme et la mise en place du nouvel organigramme abritant tout l'enseignement normal et de l'ENIEG.

Le MINESUP a soutenu le large dépassement par l'amélioration des capacités d'accueil suite à la hausse constatée des effectifs, la diversification de l'offre de

formation, la mise en place d'une zone franche universitaire, ainsi que l'organisation prochaine du concours CAMES.

Le MINEFOP a justifié son léger décalage par sa nouvelle organisation et la mise à niveau des centres de formations professionnelle de l'Etat.

Explication de la demande dans le secteur de la production et du commerce

Le MINADER ne doute pas de son rôle clé dans l'émergence du Cameroun et a soutenu avoir besoin de moyens pour ses projets de mise en place des villages de jeunes agriculteurs avec l'appui à l'installation jeunes agriculteurs sortis des écoles et centres de formation, la relance du mouvement coopératif, la modernisation des unités de production traditionnelles, l'incitation à la création des petites unités modernes. Ce ministère est également en voie de réaliser le recensement agricole.

La demande de 2014 du MINEPIA vise les actions du développement des élevages, le développement des infrastructures d'élevage et le développement des industries animales. L'évolution de cette demande budgétaire 2014 est attribuable à la mise en place du mandat sanitaire, la mise en place d'un système de production du pâturage.

La forte hausse du MINFOF est justifiée par le basculement de la prise en charge de la formation militaire dans les ressources internes, le financement extérieur étant arrivé à terme. Cette administration a aussi parlé de l'équipement des bases-vies nouvellement construites et des conditions de travail de nombreux personnels nouvellement recrutés.

Le MINEPDED a quant à lui justifié le dépassement de sa demande budgétaire 2014 par la mise en œuvre de son nouvel organigramme qui implique une Direction en charge du Développement Durable et de nouveaux responsables au niveau déconcentré.

Le MINIMIDT quant à lui a axé son plaidoyer vers la mise en œuvre des grands projets miniers et a démontré la rentabilité certaine de ces projets si les moyens conséquents étaient octroyés.

Le MINCOMMERCE a soutenu la hausse de sa demande par l'organisation de Promote 2014, le projet de mise en place d'un marché à caractère sous-régional à Kye-Ossi, la formation des inspecteurs de prix, et l'arrivée de plus de 1000 nouveaux recrutés, soit une hausse de près de 200% des effectifs.

Le MINPMEESA a justifié sa demande par la mise en place de l'Agence des PME récemment créé, ainsi que le fonctionnement des villages artisanaux.

Le MINTOUL a expliqué sa demande excédentaire par les exigences financiers de deux projets déjà entamés que sont la construction de l'hôtel d'Ebolowa et la construction du centre touristique de Meyomessala. L'aménagement des sites touristiques est aussi une préoccupation qui nécessite d'énormes ressources dans les prévisions de ce ministère.

Explication de la demande dans le secteur des infrastructures

Le MINTP a soutenu son large dépassement du CBMT par les moyens que nécessitent la construction du second pont sur le Wouri, la construction de l'Entrée Est et Ouest de la ville de Douala et la construction de la première tranche de l'autoroute entre Yaoundé et Douala.

Le MINT a opté de présenter une demande estimée au minima pour la poursuite de la mise en œuvre de ses programmes. Le léger décalage par rapport au CBMT découle de la nouvelle organisation de ce département ministériel.

La demande de 2014 du MINEE vise le développement des infrastructures de production de l'énergie électrique, des infrastructures de stockage des produits pétroliers et des infrastructures d'assainissement liquide. La forte augmentation, portant surtout sur le FINEX, est orientée vers les projets de Lom-Pangar, Memve'ele, et Mekin.

Au niveau du MINH DU, les quatre projets phares qui expliquent le niveau de leur demande sont l'autoroute Yaoundé-Nsimalen, la pénétrante Est de la ville de Yaoundé, la réhabilitation de la route Nsimeyong-Biyem-Assi et les voies d'accès du quartier Olembé qui abrite les logements sociaux.

La demande budgétaire de 2014 du MINDCAF n'a pas pris en compte la possibilité de la pluri annualité des crédits d'investissement public. Ledit ministère a signalé ne pas encore disposer d'éléments probants pour fonder des demandes allant dans ce sens.

Explication de la demande dans le secteur de la santé

Le MINSANTE met un point d'honneur sur les vaccins et sur les Moustiquaires de lutte contre le paludisme.

Explication de la demande dans le secteur social

Le MINTSS a mis l'accent sur la redynamisation de l'inspection du travail tant en termes de personnels que de logistique, pour expliquer sa demande pour 2014, supérieure de 33% aux crédits budgétaires obtenus pour l'exercice 2013. Elle a également indiqué que la mise en œuvre des missions de l'Observatoire National du Travail nécessitait la mise à disposition de ressources conséquentes.

La demande budgétaire de 2014 du MINAS s'inscrit dans le cadre de la poursuite de la mise en œuvre de la politique du sous-secteur, notamment à travers les actions de protection sociale, et d'assistance aux personnes vulnérables. L'évolution constatée de cette demande budgétaire pour 2014 est attribuable non seulement à l'effort d'assistance aux personnes handicapées, mais aussi à la construction des infrastructures, notamment la maison des âges.

Le MINPROFF a justifié la différence par la mise en place de sa nouvelle organisation et par la couverture du territoire national en structures d'encadrement de la femme.

Explication de la demande dans le secteur de l'administration générale et financière

Avec une demande présentant une hausse de 57% par rapport au budget en cours, le MINATD a indiqué que les autorités administratives ne disposent pas encore de la logistique minimale de nature à préserver l'image de marque de l'Etat camerounais dans les zones de compétence. Les gros besoins portent à cet effet sur les constructions, l'achat des véhicules et sur la modernisation de l'état civil.

Le MINMAP a signalé que plusieurs éléments qui fondent leur demande sont des données quasiment incompressibles. A cet effet, ils ont fait allusion aux frais de contrôle des marchés, aux missions de contrôle, aux frais des commissions de passation des marchés, aux véhicules dans leurs délégations départementales, et aux constructions et réhabilitations.

Comme éléments grevant significativement sa forte demande, le MINFI a mentionné la construction du bâtiment C prévue pour l'amélioration du cadre de travail, la construction de l'immeuble siège de la CAA et les besoins liés à la mise en œuvre de l'organigramme de ce département ministériel, l'apurement des arriérés de loyers, l'entretien des ascenseurs et des bâtiments dans les contrôles régionaux.

L'accroissement sensible de la demande budgétaire du MINEPAT a été attribué à la mise en œuvre du projet agropole, à l'organisation de la quatrième Enquête Camerounaise Auprès des Ménages (ECAM 4) et au cantonnement des eaux fluviales dans l'Extrême-Nord.

Le MINFOPRA a pris en compte les constructions prévues en vue de l'amélioration du cadre de travail. La plus grande partie de cette demande est constituée des dépenses de personnel qui prennent 70% de l'enveloppe. Il s'agit des salaires de personnels nouvellement recrutés dans la fonction publique camerounaise.

3. POINTS D'ECHANGE SAILLANTS

Le passage des administrations aux pré-conférences budgétaires leur a permis non seulement de puiser des contributions pour la bonne programmation budgétaire et la bonne exécution du budget de l'Etat en ce qui les concerne, mais aussi de recueillir des critiques sur le périmètre et la conformité des programmes.

De manière générale, malgré que toutes les administrations aient reçu des équipes d'accompagnement à l'utilisation de l'application PROBMIS, il y a la nécessité de renforcer la formation des personnels dans l'utilisation de ce nouvel outil. Il se dégage aussi le besoin en études plus approfondies pour la réalisation de certains

projets, notamment le projet « Maison des âges » et le projet « Ecole supérieure de football ».

Les points marquants des discussions et débats sont consignés ci-dessous.

Points d'échange saillants dans le secteur de la souveraineté

Les échanges avec les Services de la Présidence de la République, ceux du Premier Ministre et le Conseil Economique et Social ont consisté à attirer leur attention sur la stabilité des programmes budgétaires et sur la mise en œuvre efficace des projets d'investissement public.

Avec la Cour Suprême, les discussions ont essentiellement porté sur des dispositions pratiques nécessaires à la bonne exécution du budget.

Points d'échange saillants dans le secteur de la défense et de la sécurité

La DGSN a été invitée à faire valider sa stratégie conformément à une recommandation du CIEP lors de la session de juillet 2012. Par ailleurs, il a été proposé à cette administration de construire un indice de perception de la sécurité en milieu urbain.

Il devient régulier, au niveau du MINDEF, d'assister aux recrutements en cours d'exercice alors que les crédits dédiés n'ont pas été pris en compte lors de la préparation du budget de ce ministère. Cela a montré les efforts que ce département ministériel est appelé à fournir lors de la préparation de son budget.

Points d'échange saillants dans le secteur de la culture, du sport et des loisirs

La présentation du MINJEC a soulevé des débats par rapport à l'ajout d'un quatrième programme dit de l'insertion sociale et participation des jeunes. L'analyse faite a démontré l'impertinence de ce programme qui, entre autres, n'était pas basé sur une politique publique.

Le projet du MINCOM relatif à la redynamisation de la communication en zone frontalière (REDCOMZOFT) a fait l'objet de d'importantes discussions, la préoccupation majeure étant d'assurer une plus grande visibilité dans sa budgétisation et sa mise en œuvre. Il était également question de mieux adresser les questions de couverture des zones d'ombres ainsi que l'appui aux télévisions et radios privées en plus de la presse privée.

Avec le MINSEP, la question du coût de la budgétisation du projet de l'école supérieure de football s'est posé, surtout dans un contexte où le Cameroun s'est engagé à poser sa candidature pour l'organisation de la CAN 2019. Pour mémoire, ce projet prendrait presque 2 milliards pour les études et plus de 20 milliards de FCFA pour sa réalisation.

Avec le MINAC, les discussions ont porté sur la fusion de certaines actions et la nécessité de montrer l'apport du Compte d'Affectation Spécial pour le soutien de la politique culturelle dans l'atteinte des objectifs de ce ministère.

Points d'échange saillants dans le secteur de l'enseignement, de la formation et de la recherche

La présentation du MINEDUB a soulevé des inquiétudes sur les projets transférés aux communes. La mauvaise ou la non exécution de ceux-ci ont amené les participants à proposer à ce ministère d'envisager une rencontre avec les maires pour trouver des solutions idoines. Par ailleurs, compte tenu des limites observées dans le projet de budget 2014 de ce département ministériel, il a été relevé la nécessité de réaliser une étude sur la construction des écoles et la révision des normes.

Le Projet d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (PARETFOP) a été clôturé alors que l'ensemble des marchés n'est pas payé. Les reliquats s'évaluent à plus de 4 milliards. Cette observation a nourri des discussions avec le MINESEC, et ce département a noté que les impayés doivent être pris en compte dans son budget.

Des vives discussions ont eu lieu avec le MINEFOP au sujet de la demande d'insertion d'un nouveau programme dit du système d'information sur l'emploi et la formation professionnelle. Au vu de tous les contours, il a été démontré l'impertinence d'un tel programme, ses activités devant aisément se retrouver dans l'un des programmes existants.

Points d'échange saillants dans le secteur de la production et du commerce

Le projet de villages de jeunes agriculteurs, qui connaît déjà l'accord de collaboration de MTN Foundation, a été apprécié à sa juste valeur et il a été souhaité que le MINADER ne tarde pas à produire la maquette du projet. Ce ministère a aussi insisté sur la nécessité de revoir la stratégie en matière de riz, pour limiter les exportations. A cet effet, ce ministère entrevoit la production du riz fluvial autour des deux grandes agglomérations du pays, pour rendre le produit compétitif.

Au niveau du MINEPDED, la lutte contre la désertification et les changements climatiques à travers la mise en œuvre du projet Sahel Vert a constitué l'essentiel des échanges.

Le MINCOMMERCE a montré l'intérêt et même les retombées des journées économiques organisées à l'étranger. Cette administration a aussi été appelée à faire un développement sur les attachés commerciaux à Bruxelles et à Washington, et il en a découlé la double prise en charge de ces personnels par le MINCOMMERCE et le MINREX.

Avec le MINPMEESA, il a été question de veiller à la stabilisation non seulement des programmes, mais aussi des actions. Par ailleurs, des clarifications ont été apportées sur le bilan technique.

Dans les échanges avec le MINTOUL, il a été question de reconnaître le caractère exceptionnel de la construction des hôtels à l'effet d'inviter ce ministère à mettre l'accent sur ses missions régaliennes. Il a été aussi relevé l'immaturité des projets de ce département ministériel. Par ailleurs, des échanges sur le cadre logique ont montré la nécessité de réajuster le découpage de ses programmes.

Points d'échange saillants dans le secteur des infrastructures

Le programme de renforcement de l'ingénierie de la construction du MINTP a un coût très disproportionné par rapport aux trois autres, aussi bien dans la Loi de Finances 2013 que dans l'intention budgétaire pour 2014. Ce ministère a expliqué que ce programme met bel et bien en œuvre une politique publique, notamment celle du bâtiment. Seulement, dans le contexte actuel, le MINTP est dessaisi du côté de la maîtrise d'ouvrage porté par chaque département ministériel. Le MINTP a relevé que le questionnement déjà été fait en interne et que les réflexions sont en cours pour un meilleur adressage de cette politique publique avec le temps.

Avec le MINEE, les participants ont surtout été intéressés à la prise en compte des barrages colinéaires devant apporter des solutions pour l'irrigation dans la partie septentrionale du pays.

Faisant le point sur les projets structurants en cours, le MINH DU a présenté les risques de paiement des intérêts moratoires pour la pénétrante Est de la ville de Yaoundé et pour la route de Nsimyong. Ce ministère a relevé la grande insuffisance des fonds mis à sa disposition pour les travaux du cinquantenaire de l'indépendance, qui présentent un gap de 4,5 milliards par rapport aux réalisations attendues et pour lesquelles des entreprises sont sur le terrain. Cet état de choses pourrait replonger cette administration dans la situation d'après comice agropastoral d'Ebolowa pour lequel elle continue à payer les arriérés. Aussi, ce ministère a signalé ne pas encore disposé d'éléments sur le coût de la section urbaine de l'autoroute Yaoundé-Nsimalen.

Les participants ont été rassurés, concernant la demande du MINDCAF, de la prise en compte du projet de construction d'un centre administratif à Yaoundé.

Le passage du MINPOSTEL a eu une connotation particulière. En effet, elle a été amplement sur le questionnement des deux Comptes d'Affectation Spéciale (CAS) de ce ministère. Il s'est dégagé des échanges que le CAS des Fonds Spéciaux des Télécommunications (FST), contraste avec la logique de la performance dans son fonctionnement.

Points d'échange saillants dans le secteur de la santé

Le MINSANTE a été amené à se pencher effectivement sur la question des chantiers abandonnés, mais mieux encore à domicilier les nombreux centres de santé créés sans bâtiment au préalable. Des réflexions ont aussi menées dans le sens de ne pas faire des moustiquaires imprégnées un engagement non tenable par l'Etat à moyen terme.

Points d'échange saillants dans le secteur social

Le MINTSS a été appelé à finaliser et faire valider sa stratégie pour une meilleure lisibilité de leur futur PPA. Aussi, ce ministère a été appelé à montrer la contribution de la CNPS dans l'atteinte de leurs objectifs.

Concernant le MINAS, la construction de la maison des âges a fait l'objet de longues discussions. Il était question dans un premier temps de comprendre l'intérêt d'un tel édifice, dans un deuxième temps d'évaluer l'état d'avancement du projet et enfin de proposer une stratégie optimale de financement de ce projet. De plus, la question de l'obsolescence et de la vétusté des installations au Centre National de Réhabilitation des Handicapés Cardinal Paul Emile Léger (CNRH) a été débattue. Initialement prévu pour les problèmes de poliomyélites, ledit Centre est par son statut actuel appelé à accueillir les handicapés de tout genre.

Avec le MINPROFF il a été question de l'institutionnalisation du genre qui nécessite une politique intersectorielle dans toutes les administrations, et aussi le développement des programmes de proximité en collaboration avec le MINESEC et le MINESUP.

Points d'échange saillants dans le secteur de l'administration générale et financière

Au MINATD, il a été demandé de ressortir la contribution des EPA sous sa tutelle à l'atteinte des objectifs des programmes.

Des échanges avec le MINMAP, il est ressorti que l'Etat perd au moins 30 milliards de FCFA dans l'exécution des marchés publics, et que la mise à disposition des moyens demandés par cette administration est de nature à stopper, sinon à réduire considérablement cette perte.

Avec le MINFI, il a été le manque de visibilité sur la programmation budgétaire du projet de l'immeuble siège de la CAA. Par ailleurs, la nécessité de munir l'administration des impôts, d'outils modernes pour une meilleure traçabilité et l'historique des recettes s'impose.

Outre les difficultés relatives à la mise en route tardive du budget, les discussions se sont orientées vers la prise en compte des besoins des établissements sous tutelles du MINEPAT. La prévision des fonds de contreparties sur des projets à financement conjoint mais dont l'apport extérieur n'est plus attendu a également animé les débats. Ce ministère a signalé être en attente des instructions de la hiérarchie pour une

meilleure prise en compte des travaux préparatoires du prochain Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) dans le budget.

Au cours des échanges avec le MINFOPRA, il a été relevé la disproportion entre les programmes opérationnels et le programme support qui couvre près de 80% des crédits sollicités. Des idées ont été données pour le recadrage de leur demande.

4. POURSUITE DE L'ACCOMPAGNEMENT DES MINISTÈRES SECTORIELS

Les pré-conférences budgétaires permis de déceler le besoin en accompagnement des administrations sectorielles, à l'effet d'améliorer leurs documents de synthèse stratégique, et aussi de mieux présenter leur plaidoyer budgétaire. Cet accompagnement permettra d'une part préparer le passage des administrations au Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP), et d'autre part de mieux peaufiner les Projets de Performance des Administrations pour l'exercice 2014. A cet effet, il a été convenu au cours des travaux ce qui suit.

Accompagnement dans le secteur de la souveraineté

Les équipes techniques conjointes MINFI et MINEPAT devront davantage se déployer afin d'améliorer la définition des programmes de la PRC et d'assurer la stabilité de ceux-ci.

Avec le CES, une séance de travail avec les services techniques du MINFI et du MINEPAT s'est avérée nécessaire afin de faire le point des restes à payer pour la finalisation de l'immeuble siège.

Quant au MINJUSTICE il a été précisé que les autorisations d'engagement à dénouement pluriannuel concédées en 2013 devront couvrir les crédits de paiement de 2014 et 2015 avant toute nouvelle concession d'autorisation d'engagement. Les équipes d'accompagnement doivent y veiller rigoureusement lors de la budgétisation.

Avec la Cour Suprême, il a été demandé de travailler davantage à la maturation des projets avant la budgétisation. Il s'est également dégagé la nécessité de poursuivre le travail sur les cibles.

Accompagnement dans le secteur de la défense et de la sécurité

Une équipe informatique doit à nouveau être déployée à la DGSN en vue de l'accompagnement dans l'utilisation de l'application informatique PROBMIS. Par ailleurs, les indicateurs sont à revoir pour l'ensemble de ses programmes et actions.

L'attention du MINDEF a été attirée sur la non prise en compte des opérations de recrutement pendant l'élaboration de leur budget, ce qui conduit à des sollicitations additionnelles pendant l'exécution du budget. Cette observation a été étendue à certains projets de ce département ministériel pour lesquels l'engagement de la dépense a ciblé le chapitre 94 destiné aux interventions spécifiques en investissement.

Accompagnement dans le secteur de la culture, du sport et des loisirs

Avec le MINJEC, il a été demandé de caler leur document de plaidoyer sur trois les trois programmes existants, de mieux affiner la chaîne des résultats ainsi que le contenu des stratégies programme.

Le MINCOM, avec une équipe de la chaîne budgétaire entièrement renouvelée, doit être accompagnée dans la présentation des demandes budgétaires en AE et en CP. D'une manière particulière, une meilleure budgétisation s'avère nécessaire pour la mise en œuvre du projet REDCOMZOFT, identifié comme son projet principal. La prise en compte des EPA sous tutelles dans la formulation de la demande budgétaire du MINCOM a également été recommandée.

Compte tenu du coût très élevé du projet de construction d'une école supérieur de football par le MINSEP à Olembé-Yaoundé, l'équipe technique du MINEPAT est appelée à cerner tous les enjeux et même la rentabilité avant l'inscription de ses études dans le budget 2014.

Accompagnement dans le secteur de l'enseignement, de la formation et de la recherche

Avec le MINEDUB, il est question de mieux affiner la chaîne des résultats ainsi que le contenu des stratégies programme. Ce ministère est par ailleurs appelé à engager les travaux de relecture de leurs stratégies sectorielle et ministérielle.

L'appui des équipes techniques du MINFI et du MINEPAT à l'endroit du MINESEC doit permettre d'avoir une chaîne de résultats mieux élaborée, une bonne formulation des objectifs et une meilleure lisibilité sur les projets dont la dotation d'AE est à paiement pluriannuel. Il est nécessaire que ce ministère fasse ressortir les besoins en fonds de contrepartie dans sa demande.

Quant au MINESUP, il faudrait que le CAS de modernisation de la recherche soit pris en compte dans le développement du programme de développement de la recherche et de l'innovation universitaire pour une meilleure présentation de la stratégie programme.

Compte tenu de l'inconsistance des documents de plaidoyer du MINRESI, les équipes dédiées doivent leur apporter l'expertise requise pour produire une documentation plus exploitable. Fort de cela, il a été convenu d'une reprogrammation des échanges avec ce ministère.

Dans le même ordre d'idées, les équipes doivent travailler à nourrir la synthèse stratégique du MINEFOP, et à mieux ressortir les demandes en fonds de contrepartie.

Accompagnement dans le secteur de la production et du commerce

L'appui des équipes techniques du MINFI et du MINEPAT à l'endroit du MINADER doit aboutir à la production d'un indice de productions agricoles devant permettre l'évaluation du programme de production et de compétitivité des filières agricoles. Le travail doit aussi permettre d'avoir une clarté sur les AE nécessitant à paiement pluriannuel, sur les financements extérieurs et sur les argumentaires en faveur d'une forte variation à la hausse de sa dotation.

Avec le MINEPIA, il est question de mieux caller le cadre logique de manière à stabiliser la cartographie de la performance. De plus, la chaîne de résultats de ce ministère nécessite d'être affiné.

Au MINFOF, il a été relevé le risque de non consommation des crédits d'investissements publics de l'exercice 2013 suite au changement du positionnement de l'immeuble siège sur un site déjà retenu. Etant donné que les études de sol ont été préalablement menées sur une portion de ce site, le MINEPAT a proposé à cette administration le lancement d'un marché de construction pouvant intégrer les avenants pour ajustement de la première étude du sol, plutôt que le lancement d'une deuxième étude de sol qui aurait pour conséquence le clos des crédits du BIP de plus de deux milliards FCFA.

L'accompagnement du MINEPDED doit être orienté vers la clarté dans l'intitulé de certains programmes, l'élaboration de certains objectifs de programmes et la présentation de certains indicateurs de programmes.

Le travail d'accompagnement du MINIMIDT consisterait à rechercher une meilleure information sur le projet PRECASSEM afin de connaître les modalités de décaissement de la Banque Mondiale pour préparer une mobilisation conséquente des fonds de contrepartie. Aussi, est-il important de donner de la consistance au programme de valorisation des inventions, innovations technologiques qui a une dotation d'à peine 4% de l'enveloppe de ce ministère en 2013. A cet effet, il est nécessaire de prévoir des ressources d'investissement pour le partenariat que le MINIMIDT a créé avec des écoles de formation locales, visant à amener les élèves ingénieurs à monter des machines dans le cadre de la pratique de leur apprentissage.

Les équipes du MINFI et du MINEPAT doivent appuyer le MINCOMMERCE dans la formulation des extrants prévus dans le cadre du budget 2014.

Dans l'accompagnement pour la préparation du budget du MINTOUL, les équipes du MINEPAT et du MINFI doivent veiller d'une part à une bonne budgétisation en AE et CP relative aux projets de construction des hôtels à Ebolowa et à Buéa, en prenant en compte les fonds cantonnés à propos à la CAA en 2012, d'un montant de 3 milliards. D'autre part, il est nécessaire de mieux le cadre logique programme du programme d'offre du tourisme afin que ses résultats ne soient pas assimilable aux extrants du programme de promotion du tourisme.

Accompagnement dans le secteur des infrastructures

L'appui des équipes techniques du MINFI et du MINEPAT à l'endroit du MINTP doit permettre d'avoir une chaîne de résultats mieux élaborée que celle que ce département a présentée, et une meilleure lisibilité sur les projets dont la dotation d'AE est à paiement pluriannuel.

Dans le même ordre d'idées, le MINT doit travailler à stabiliser l'architecture de ses programmes et des indicateurs. Ce département doit aussi nourrir sa synthèse stratégique d'une stratégie programme parlante, faisant ressortir la contribution à l'atteinte de ses objectifs, d'importantes sociétés sous sa tutelles.

Avec le MINEE, il est question de mieux affiner la chaîne des résultats ainsi que le contenu des stratégies-programmes.

Compte tenu des risques élevés de paiements des intérêts moratoires et du manque de clarté dans le financement de certains projets au MINHDI, il s'avère nécessaire que le MINEPAT convoque une réunion technique en vue de bien étudier la séquence et la programmation financière sur les projets structurants portés par ce ministère, entre autres l'autoroute Yaoundé-Nsimale, les logements sociaux, la pénétrante Est de Yaoundé, les travaux du cinquantenaire de la réunification.

Dans le même sens les équipes d'accompagnement du MINDCAF sont appelés à travailler la budgétisation pluriannuelle de certains projets, à l'instar des activités des réserves foncières, du projet géodésique et des réhabilitations.

Dans le même ordre d'idées, les équipes doivent travailler à nourrir la synthèse stratégique du MINPOSTEL, surtout faire ressortir la contribution de divers acteurs à l'atteinte de ses objectifs. Aussi, elles doivent œuvrer à ce que le compte prévisionnel des FST soit présenté dans le projet de loi de finances, afin que le Comité de Gestion de ce Fonds passe à l'exécution budgétaire dès janvier et non au semestre de l'année comme c'est le cas jusqu'à présent.

Accompagnement dans le secteur de la santé

L'appui des équipes techniques du MINFI et du MINEPAT à l'endroit du MINSANTE doit permettre d'avoir une clarté sur les AE à paiement pluriannuel, sur les financements extérieurs, notamment sur la possibilité de budgétiser le projet MILDA qui prendrait 35 milliards en 2014, contre moins de 20 milliards pour la première opération en 2011. Par ailleurs, une révision du cadre logique de ce ministère s'impose.

Accompagnement dans le secteur social

Dans l'accompagnement habituel, les équipes du MINFI et du MINEPAT doivent mettre l'accent, au niveau du MINTSS, sur la meilleure approche pour ressortir les activités de lutte contre le SIDA en milieu professionnel de sorte que le périmètre du programme concerné ne s'étende pas aux fonctions du MINSANTE.

Il est nécessaire que les services du MINFI et du MINEPAT aient une séance de travail d'évaluation précise des besoins du CNRH au MINAS. Par ailleurs, malgré le lancement en cours de l'appel d'offre pour la construction d'un premier bâtiment, le projet « Maison des âges » nécessite la réalisation d'études plus étoffées devant permettre la connaissance du coût global et faciliter sa programmation budgétaire, voire la recherche de financement externe.

Dans le même ordre d'idées, les équipes doivent travailler à nourrir la synthèse stratégique du MINPROFF, mieux étayer la demande en AE à dénouement pluriannuel, améliorer la chaîne des résultats.

Accompagnement dans le secteur de l'administration générale et financière

Le MINATD doit être davantage encadré sur la budgétisation en Autorisation d'Engagement qui a été mal adressée dans leurs documents.

Au vu des problèmes soulevés par le MINMAP, il y a lieu (i) d'évaluer le niveau des éventuels arriérés de frais de fonctionnement des Commissions de Passation des Marchés et trouver le moyen de résoudre le problème, (ii) d'étaler sa demande dans le temps au moyen des autorisations d'engagement, et (iii) de veiller à la finalisation de sa stratégie, et (iv) de mieux orienter ce ministère dans l'amélioration des objectifs et des indicateurs.

Dans l'accompagnement de la préparation du budget du MINFI en tant que ministère sectoriel, les équipes techniques du MINEPAT et du MINFI doivent travailler sur la maturation des projets à inscrire au budget 2014 et à l'harmonisation des chiffres par rapport au PPA 2013. Dans le même ordre d'idées, ils doivent mettre l'accent sur l'affinage des objectifs et indicateurs d'action du « Programme Budget ».

Il a été recommandé au MINEPAT de poursuivre le travail formulation et de présentation des programmes, en mettant un accent particulier sur la définition des baselines et des cibles des actions. Par ailleurs il a été recommandé une séance de travail entre le MINFI, le MINEPAT et le BUCREP pour une meilleure prise en compte budgétaire du projet de RGPH.

Dans l'accompagnement pour la préparation du budget du MINFOPRA, les équipes du MINEPAT et du MINFI doivent veiller à ce que les travaux en régie soient portés dans le budget de fonctionnement et non dans le BIP. Aussi, ils doivent œuvrer à ce que le bilan technique de ce ministère fasse clairement le point sur l'automatisation des avancements et du système de liquidation des droits.

5. 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. Il a permis aux différents ministères de cerner les efforts à faire pour l'amélioration des PPA.

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 observations et les recommandations 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 CIEP, aux conférences budgétaires et au passage au Parlement.

Sur le plan de l'exécution technique :

- 1- Le renseignement des indicateurs (baseline et cible) des programmes et surtout des actions n'étant pas toujours rassuré, il a été demandé aux ministères sectoriels non seulement de pousser plus loin la construction des indicateurs en faisant des cartes d'identité de ceux-ci, mais aussi de mettre en place des système d'information permettant de disposer des données en temps réel pour donner des valeurs aux indicateurs ;
- 2- Dans le même ordre d'idées, il a été observé que la majorité des administrations a eu de la peine à présenter les livrables ou extrants dans la chaîne des résultats, d'où la nécessité d'un accompagnement plus renforcé dans ce sens par les équipes techniques du MINFI et du MINEPAT ;
- 3- Compte tenu des taux d'exécution du BIP 2013 et même parfois du budget de fonctionnement très bas dans tous les ministères lors des pré-conférences budgétaires, il a été demandé un renforcement de l'accompagnement sur l'application PROMIS dans plusieurs départements ministériels. Toutefois, pour situer les responsabilités entre les services de l'Ordonnateurs et ceux du MINMAP, il a été relevé la nécessité de faire évoluer ladite application de manière qu'elle prenne en compte les transactions des dossiers de passation des marchés ;

S'agissant de l'exécution financière :

- 4- Compte tenu du taux de consommation du BIP assez bas en milieu d'exercice budgétaire, il a été recommandé aux administrations de mettre plus de sérieux dans la maturation des projets, de sorte que le Maître d'Ouvrage dispose de son Dossier d'Appel d'Offres fin prêt dès l'entame de la programmation ;
- 5- Aussi, pour tirer profit de l'éventualité des engagements pluriannuels dans le BIP, il y a lieu de faire évoluer les Titres de Confirmation de Créance pour qu'ils prennent en compte les Autorisations d'Engagement ;

Au sujet du cadre logique :

- 6- Le format harmonisé du programme support étant disponible, les administrations sont appelées à s'y conformer dans les futures présentations de leur cadre logique ;

- 7- Toujours dans le sens du cadre logique, il importe de continuer les améliorations sur les objectifs et indicateurs. A ce niveau, le rappel à été fait aux administrations de disposer un objectif et un indicateur par programme et action, sans ignorer que cette contrainte peut être levée dans certains cas ;
- 8- Le cadre logique ayant parfois suscité de vifs débats entre les différentes parties, il a été relevé la nécessité d'une grande synergie entre les équipes en charge de l'accompagnement des ministères sectoriels dans la production du Plan d'Action Prioritaire (PPA) et celles en charge de l'accompagnement au Projet de Performance des Administrations (PPA).

Parlant de la budgétisation :

- 9- Au vu du caractère annuel que revêt l'ensemble des demandes des ministères, il a été demandé d'évoluer vers la présentation triennale du budget pour plus de lisibilité lors des échanges ;
- 10-Ayant observé que certains ministères omettent dans leurs demandes des activités qui font déjà l'objet de concertation parfois à un haut niveau, il est demandé de procéder à une budgétisation, afin que les dépenses d'intervention en investissement ne portent plus sur des projets incombant clairement aux départements ministériels ;
- 11-Toujours sur les dotations budgétaires, il a été demandé aux ministères de mieux documenter et argumenter les gaps significatifs qui existent entre leur niveau de sollicitation et la prévision du CBMT, et de relever les nouvelles contraintes auxquelles le département ministériel fera face au prochain exercice ;
- 12-Plusieurs administrations se sont essayées dans la prise en compte des salaires dans chacun de leurs programmes, malgré des différences d'approche. L'accompagnement devra continuer pour un affinage du travail. Toutefois, la précision des équipes techniques du MINFI et du MINEPAT est de créer une action tampon dans chaque programme, à l'effet d'y loger exclusivement le salaire.
- 13-Par ailleurs, les ministères doivent se rapprocher de l'ARMP pour une meilleure budgétisation des droits de régulation ;

Et enfin, sur des questions spécifiques :

- 14-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 ;
- 15- Sur un autre pan, il a été observé que plusieurs administrations ont tenu compte dans l'élaboration de leurs programmes des aspects spécifiques en

termes de sexe, d'âge, de handicap, de groupe social, de milieu d'habitation et de bien d'autres facteurs. Toutes ces spécificités concourant à la prise de l'approche genre, il a demandé aux ministères sectoriels de ressortir clairement cela comme tel dans leurs documents respectifs.

6. DES POINTS D'ARBITRAGE

Les échanges avec les administrations ont parfois dépassé le seul cadre technique des pré-conférences budgétaires pour aboutir à des réflexions nécessitant des instructions de la part du Ministre en charge des finances et de celui en charge de l'économie. Sept administrations sont concernées par cet aspect de choses :

- 1- La Cour Suprême a prévu deux responsables à l'un de ses programmes. La position des équipes techniques du MINFI et du MINEPAT est celle de la désignation d'un et un seul responsable à la tête d'un programme.
- 2- Compte tenu du coût estimatif élevé (plus de 25 milliards FCFA) du projet de construction d'une seule école supérieure de football par le MINSEP à Olembé-Yaoundé, il semble indiqué de faire un benchmarking auprès des écoles de football existantes, puis de travailler à clarifier les éléments de financement et surtout la rentabilité sociale d'un tel projet avant de procéder à l'inscription effective des crédits y relatifs dans le budget ;
- 3- Les bourses présidentielles en faveur des meilleurs étudiants sont astreintes aux quotas trimestriels et cela désorganise la programmation de la consommation du budget de fonctionnement du MINESUP. Il y aurait lieu de trouver une formule moins handicapante ;
- 4- Le MINEPIA et le MINADER sont engagés à effectuer chacun en ce qui le concerne un recensement général en vase clos nécessitant plusieurs milliards de FCFA. Il apparaît important de conditionner la budgétisation de ces deux activités par leur fusion en une seule pour réduire les charges fixes compte tenu de l'interaction et de la proximité des acteurs des deux domaines ;
- 5- De l'analyse des équipes techniques sur les loyers de l'Etat, il est proposé que les crédits alloués au MINDEF au titre des loyers n'intègrent plus les arriérés. Il sera dès lors question de bien évaluer les charges locatives annuelles qui seront inscrites dans leur budget.
- 6- Le Ministère des Relations Extérieures a demandé que les dépenses des personnels à l'étranger ne dépendant pas de leur département ministériel soient rattachées aux programmes idoines de leurs administrations. Ces dépenses sont constituées des frais de relève, d'assurance et de scolarité, tandis que les administrations en question sont celles en charge de la défense nationale, du tourisme, du commerce, de l'économie, de l'information.

- 7- Il a été observé que le BIP du MINPOSTEL en 2013 s'élève à moins d'un milliard alors que le CAS/FST prévoit 10 milliards orientés vers l'investissement. Or, le niveau réel des encaisses serait plus de deux fois plus élevé. Par ailleurs, la budgétisation de ce Fonds interviendrait tard pendant l'année et cela génère des cantonnements récurrents de ces importants fonds d'investissement. N'y a-t-il pas lieu, dans le contexte du régime financier actuel, de questionner cet état de choses à l'effet de rendre le FST visible dans l'atteinte des objectifs du MINPOSTEL.

CONCLUSION

Les pré-conférences budgétaires de préparation du projet de loi de finances 2014 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 2013 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 nouveaux recrutés, 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 en questions 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.

ANNEXE : CADRE LOGIQUE HAMONISE DES PROGRAMMES SUPPORTS

Programme : « Gouvernance et appui institutionnel dans le sous-secteur AAAAA » Objectif : « Améliorer la coordination des services et assurer la bonne mise en œuvre des programmes au ministère (administration) AAAAA » Indicateur : « Taux de réalisation des activités budgétisées au sein du ministère (administration) AAAAA »		
ACTION	OBJECTIF	INDICATEUR
1. Coordination et suivi des activités des services du ministère (administration) AAAAA	Assurer le bon fonctionnement de toutes les structures du ministère (administration) AAAAA	Niveau de mise en place du dispositif de pilotage axé sur la performance au ministère (administration) AAAAA
2. Etudes stratégiques et planification au ministère (administration) AAAAA	Améliorer la qualité et l'efficacité de la dépense au ministère (administration) AAAAA	Documents de planification et de programmation produits annuellement les délais au ministère (administration) AAAAA
3. Gestion financière et budgétaire au ministère (administration) AAAAA	Assurer une bonne exécution financière des programmes au ministère (administration) AAAAA	Documents budgétaires et financiers produits annuellement dans les délais au ministère (administration) AAAAA
4. Développement du système d'information statistique au ministère (administration) AAAAA	Mettre en place un dispositif fonctionnel de remontée et de diffusion des informations statistiques au ministère (administration) AAAAA	Annuaire statistique produit annuellement au ministère (administration) AAAAA
5. Amélioration du cadre de travail au ministère (administration) AAAAA	Doter les services des infrastructures et équipements adéquats au ministère (administration) AAAAA	Proportion de personnel disposant d'un poste de travail fixé ¹ au ministère (administration) AAAAA
6. Développement des ressources humaines	Accroître qualitativement les ressources humaines au ministère (administration) AAAAA	Taux de mise en œuvre du cadre organique au ministère (administration) AAAAA

¹ Poste de travail fixe renvoie à un bureau (local) + une table de travail

Programme : « Gouvernance et appui institutionnel dans le sous-secteur AAAAA »

Objectif : « Améliorer la coordination des services et assurer la bonne mise en œuvre des programmes au ministère (administration) AAAAA »

Indicateur : « Taux de réalisation des activités budgétisées au sein du ministère (administration) AAAAA »

ACTION	OBJECTIF	INDICATEUR
7. Développement des TIC au ministère (administration) AAAAA	Optimiser les échanges administratifs entre différentes structures du ministère (administration) AAAAA	Taux de mise en œuvre du schéma directeur (informatique) au ministère (administration) AAAAA
8. Contrôle et audit interne au ministère (administration) AAAAA	Améliorer le fonctionnement et la performance des services au ministère (administration) AAAAA	Nombre de rapports de mission au ministère (administration) AAAAA
9. Conseil juridique au ministère (administration) AAAAA	Veiller au respect des droits et règlements au ministère (administration) AAAAA	Proportion de projets de texte élaborés dans les délais au ministère (administration) AAAAA
10. Communication et relation publique au ministère (administration) AAAAA	Accroître la visibilité des actions menées au ministère (administration) AAAAA	Nombre d'activités ayant fait l'objet d'une couverture médiatique au ministère (administration) AAAAA
11. Gestion des ressources documentaires au ministère (administration) AAAAA	Améliorer la gestion des ressources documentaires au ministère (administration) AAAAA	Proportion de services disposant d'un système d'archivage fonctionnel au ministère (administration) AAAAA