

**République du
Cameroun**



Banque Mondiale



PLAN DE MODERNISATION DES FINANCES PUBLIQUES DU CAMEROUN

REVUE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

2009 – 2012

ET ACTUALISATION 2013-2015

Rapport révisé

Novembre 2012

*Ce document est le rapport provisoire établi à la demande
de la Banque Mondiale.*

*Les analyses et commentaires développés n'engagent que leurs auteurs
et ne constituent pas une position officielle.*

Remerciements

*Les auteurs tiennent ici à remercier l'ensemble des interlocuteurs rencontrés pour leur
disponibilité et la qualité de leur contribution*

Table des matières

AVERTISSEMENT	5
LISTE DES ACRONYMES	6
PRÉAMBULE	1
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	1
1. INTRODUCTION.....	1
<i>Situation générale</i>	<i>1</i>
<i>Avancées dans la gestion des finances publiques.....</i>	<i>1</i>
<i>Une réforme des Finances Publiques structurée autour du Nouveau Régime Financier.....</i>	<i>2</i>
<i>Objectifs et champ de la mission</i>	<i>4</i>
<i>Organisation de la mission et structuration du rapport</i>	<i>4</i>
2. REVUE DES COMPOSANTES ET ACTIVITÉS DU PLAN DE MODERNISATION DES FINANCES PUBLIQUES	6
2.1 ANALYSE DU CADRE LOGIQUE DU PMFP	6
2.2 MATRICE DES RÉSULTATS	9
2.3 ANALYSE DES RÉALISATIONS DU PMFP.....	10
<i>Axe 1. Planification – Programmation – Budgétisation.....</i>	<i>12</i>
<i>Axe 2. Recettes et fiscalité</i>	<i>14</i>
<i>Axe 3. Financements extérieurs.....</i>	<i>16</i>
<i>Axe 4. Exécution du budget en dépenses.....</i>	<i>16</i>
<i>Axe 5. Comptabilité publique.....</i>	<i>19</i>
<i>Axe 6. Gestion de la trésorerie et de la dette.....</i>	<i>20</i>
<i>Axe 7. Contrôle interne et externe</i>	<i>22</i>
<i>Axe 8. Gestion des ressources humaines et de la masse salariale.....</i>	<i>24</i>
<i>Axe 9. Systèmes informatiques</i>	<i>26</i>
<i>Axe 10. Cadre institutionnel et renforcement des capacités</i>	<i>28</i>
2.4 LE FINANCEMENT DU PMFP.....	30
2.4.1 Les partenaires impliqués	31
2.4.2 Modalités d'intervention des partenaires techniques et financiers	34
3. PRINCIPAUX AXES DU PLAN ACTUALISÉ	35
3.1 OBJECTIF GLOBAL DE LA RÉFORME	35
3.2 PRINCIPALES ORIENTATIONS DE LA MISE À JOUR DU PMFP.....	36
3.3 UN CADRE LOGIQUE RÉVISÉ	38
3.4 PRINCIPAUX AXES ET COMPOSANTES DE LA RÉFORME	43
<i>Axe 1 Planification – programmation – budgétisation.....</i>	<i>43</i>
<i>Axe 2 Recettes et fiscalité</i>	<i>44</i>
<i>Axe 3 Financements extérieurs.....</i>	<i>45</i>
<i>Axe 4 Exécution du budget en dépenses.....</i>	<i>45</i>
<i>Axe 5 Comptabilité publique.....</i>	<i>46</i>

<i>Axe 6 Gestion de la trésorerie et dette</i>	<i>47</i>
<i>Axe 7 Contrôle interne et externe</i>	<i>48</i>
<i>Axe 8 Gestion des Ressources Humaines et maîtrise de la masse salariale.....</i>	<i>51</i>
<i>Axe 9 Système informatique de gestion des finances publiques</i>	<i>51</i>
<i>Axe 10 Pilotage de la réforme</i>	<i>52</i>
ANNEXES.....	54
ANNEXE 1. SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PMFP	
ANNEXE 2. PLAN DE MODERNISATION DES FINANCES PUBLIQUES 2013 – 2015 (VERSION PROVISOIRE)	
ANNEXE 3. POINT SUR L'ÉLABORATION ET LA MISE À JOUR DES STRATÉGIES SECTORIELLES À PÉRIMÈTRE MINISTÉRIEL ET THÉMATIQUE	
ANNEXE 4. EVOLUTION DES ACTIVITÉS	
ANNEXE 5. LISTE DES STRUCTURES ET PERSONNES RENCONTRÉES	
ANNEXE 6. LISTE DES PERSONNES PRÉSENTES À LA RENCONTRE AVEC LE CSFP	
ANNEXE 7. LISTE DES SOURCES ET DOCUMENTS CONSULTÉS	
ANNEXE 8. RÉSUMÉ DES INDICATEURS PEFA DU CAMEROUN 2007	

Avertissement

Le présent rapport fait suite à l'analyse documentaire et aux discussions tenues avec les responsables des différentes administrations camerounaises et les représentants des partenaires techniques et financiers, membres du Comité Sectoriel des Finances Publiques (CSFP) lors des deux missions de juin et d'octobre 2012.

A l'issue de la mission de juin, une première version du rapport a été soumise à l'appréciation des différentes structures du MINFI, du MINEPAT et des autres ministères et institutions impliqués directement dans la réforme du système des finances publiques. Une seconde mission a été organisée en octobre pour compléter la collecte d'information sur la revue des activités et préciser l'analyse. Durant cette seconde mission, une séance de travail élargie à l'ensemble des parties prenantes du PMFP s'est tenue le 15 octobre 2012 sous la présidence du Secrétariat Technique du Comité chargé de la Réforme. Puis des réunions bilatérales ont été organisées avec chaque structure impliquée dans le plan.

Ce document constitue une version révisée de la revue du PMFP et de sa mise à jour. Un atelier technique de relecture regroupant les différents acteurs de la réforme ainsi que les représentants des partenaires au développement membres du CSFP sera programmé lors de la mission de restitution programmée courant décembre.

Par la suite, le document sera discuté et validé par le Comité de Pilotage pour devenir le document de référence de la réforme des finances publiques pour la période 2013-2015. Cette réforme doit être replacée dans le cadre de la mise en œuvre des directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) du 19 décembre 2011. Ces directives encadrent juridiquement le développement d'une approche budgétaire pluriannuelle orientée vers la performance dont l'application conduira à une refonte en profondeur du système de gestion des finances publiques (GFP) des Etats-membres de la CEMAC.

Liste des acronymes

ACCT	Agence comptable centrale du trésor
AE	Autorisation d'engagement
ANTILOPE	Application informatique de gestion de la solde des fonctionnaires
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
AT	Assistant Technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
CAA	Caisse autonome d'amortissement
CADRE	Application informatique du Trésor
CAS	Compte d'Affectation Spéciale
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDBF	Conseil de discipline budgétaire et financière
CDC	Chambre des comptes
CDI	Centre des Impôts
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CF	Contrôleur (ou Contrôle) Financier
CGA	Centre de Gestion Agréé
CIEP	Comité Interministériel d'Examen des Programmes
CIME	Centre des Impôts des Moyennes Entreprises
CMB/FP	Comité Multi-Bailleurs sur les Finances Publiques
CNS	Conseil national de la statistique
CONSUPE	Contrôle Supérieur de l'Etat
CP	Crédits de paiement
CPM	Cellule de Passation des Marchés
	Comité Sectoriel Finances Publiques
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
CTSE-DSRP	Comité Technique de suivi et d'évaluation des activités de la mise en œuvre du DSRP
CUT	Compte Unique du Trésor
DAE	Direction des Affaires Economiques
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DCE	Délégation de la Commission Européenne
DENO	Dépenses engagées et non ordonnancées
DEPMI	Dépenses publiques sur mercuriale informatisée (gestion des dépenses des ministères)
DG	Direction Générale
DGB	Direction Générale du Budget
DGD	Direction Générale des Douanes

DGE	Direction des Grandes Entreprises
DGI	Direction Générale des Impôts
DGPAT	Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
DGTCFM	Direction Générale du Trésor et de la Coopération Financière et Monétaire
DOB	Débat d'Orientation Budgétaire
DP	Direction de la Prévision
DSCE	Document de stratégie pour la croissance et l'emploi
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EP	Etablissement Public
EPA	Etablissement Public Administratif
FCFA	Franc de la communauté financière d'Afrique
FED	Fond Européen pour le Développement
FMI	Fonds Monétaire International
FP	Finances Publiques
FRPC	Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance
GFP	Gestion des Finances Publiques
IBIS	Informatisation du budget de l'intendance des services de l'État
IDU	Identifiant Unique
IGM	Inspection Générale Ministérielle
ISC	Institution Supérieure de Contrôle
INS	Institut National de la Statistique
INTOSAI	International Organisation of Superior Audit Institution
LOLF	Loi organique sur les lois de finances
LdR	Loi de Règlement
MDA	Départements ministériels (ministries, departments & agencies)
MESURE	Application informatique de la division des grandes entreprises
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINEPAT	Ministère de l'Economie de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI	Ministère des Finances
MINFOF	Ministère des Forêts et de la Faune
MINMAP	Ministère des Marchés Publics
MINPLAPDAT	Ministère de la Planification, de la Programmation du Développement et de l'Aménagement du Territoire
MINSANTE	Ministère de la Santé Publique
MINTP	Ministère des Travaux Publics
NRFE	Nouveau Régime Financier de l'Etat
PAEDP	Programme d'Appui à l'Exécution de la Déclaration de Paris
PAGT/FP	Programme pour l'Amélioration de la Gouvernance et de la Transparence dans la Gestion des Finances Publiques
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PAPDEP	Programme pour l'Amélioration de la Programmation des Dépenses Publiques
PARFIP	Programme d'Appui à la Réforme des Finances Publiques
PATRIOT	Application informatique des opérations comptables du Trésor
PDFP	Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability (Dépenses publiques et responsabilité financière)
PLF	Projet de Loi des Finances
PME	Petite et Moyenne Entreprise

PMFP	Plan de Modernisation des Finances Publiques
PNDP	Programme National de Développement Participatif
PNG	Programme National de Gouvernance
PPBS	Planification Programmation Budgétisation Suivi
PPTTE	Pays Pauvres Très Endettés
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PRCTC	Projet de Renforcement des capacités en matière de transparence et de contrôle
RF	Recette des Finances
RH	Ressources Humaines
RGCP	Règlement Général de la Comptabilité Publique
SDI	Schéma Directeur Informatique
SI	Système informatique
SIGEFI	Système d'Information Intégré pour la Gestion des Finances Publiques
SIGIPES	Système Intégré de Gestion du Personnel de l'Etat et de la Solde
SIGMAP	Système Intégré de Gestion des Marchés Publics
SNDS	Stratégie Nationale de Développement de la Statistique
SNIS	Système National d'Information Statistique
SSN	Système Statistique National
STR	Secrétariat technique du Comité chargé des réformes des finances publiques et de la Plateforme de dialogue sur les finances publiques
SYDONIA	Système informatique des opérations douanières
TABORD	Tableaux de bord des finances publiques
TDR	Termes de références
TER	Transparence, Efficacité et Rigueur
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TG	Trésorerie Générale
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UGMP	Unité de Gestion des Marchés Publics

Préambule

Depuis fin 2007, le Cameroun est engagé dans un processus de réforme de deuxième génération, dont le nouveau régime financier promulgué en décembre 2007, pose les fondations juridiques d'une gestion des finances publiques responsabilisante, transparente et axée sur les résultats.

Pour rendre effective cette réforme, un ensemble d'actions complémentaires doivent être mises en œuvre pour étendre la modernisation des finances publiques aux dimensions non incluses dans le régime financier. Ainsi le Cameroun a élaboré, fin 2009, un Plan de Modernisation des Finances Publiques (PMFP) qui regroupait l'ensemble des actions à mettre en œuvre sur la période 2010-2015.

A l'issue de la période 2010-2012, le Gouvernement Camerounais a souhaité qu'une évaluation de la mise en œuvre du Plan de modernisation des finances publiques (PMFP) soit menée. La Banque Mondiale a donné son accord sur le financement de cette revue partenariale. L'objectif de cette mission est de mener une revue externe de la mise en œuvre du PMFP et de procéder à l'actualisation de la stratégie de mise en œuvre de ce plan pour la période 2013-2015.

Plus particulièrement, il s'agit de procéder à :

- Une revue des composantes et activités des axes du PMFP y compris le cadre institutionnel et le pilotage ;
- Une analyse des résultats : points forts et points faibles du système de gestion des finances publiques ;
- Des propositions d'axes stratégiques pour un PMFP révisé et des propositions d'actions.

Cette revue ex-post a une portée particulière puisque c'est la première revue externe du PMFP. Elle vise donc aussi à rendre compte de l'intérêt de l'outil lui-même et des améliorations nécessaires en matière de suivi. La mission est ainsi une évaluation qui est à la fois « rétrospective » et « stratégique ». La méthode adoptée doit fournir, à partir de l'analyse rétrospective, des éléments permettant d'établir la programmation indicative des actions prioritaires pour la période à venir ainsi que leur budget.

L'évaluation repose sur un processus structuré en 5 phases distinctes en cours de réalisation : un travail de collecte et d'analyse de la documentation (phase 1), une première mission de terrain menée à Yaoundé au mois de juin 2012 (phase 2) comprenant des entretiens avec les différents responsables de l'administration camerounaise et des représentants des partenaires techniques et financiers impliqués dans la réforme des finances publiques, la rédaction d'un rapport intermédiaire (phase 3). Les phases 4 et 5 ont consisté en une seconde mission de terrain courant octobre et la rédaction du présent rapport complété. Un atelier de restitution et de validation du PMFP révisé est programmé courant décembre 2012.

Résumé analytique

Le PMFP 2009-2015 : un engagement fort du Cameroun en vue d'améliorer la performance de la gestion des finances publiques

Un engagement fort des autorités camerounaises

Le PMFP 2009-2015 : un document innovant et fédérateur de l'ensemble des réformes à mener pour moderniser la gestion des finances publiques

Le Plan de Modernisation des Finances Publiques constitue le cadre stratégique de la réforme. Il a été adopté en décembre 2009 suivant « une démarche participative impliquant tous les acteurs étatiques du périmètre des finances publiques ainsi que des représentants de la société civile et des partenaires techniques et financiers » sous l'égide de la Plateforme de dialogue sur les finances publiques (PDFP).

Le Plan est conçu comme un cadre fédérateur, stratégique et opérationnel de modernisation des finances publiques, permettant une approche globale et intégrée des actions de réforme. Il se justifiait par une triple nécessité :

- Créer un cadre stratégique et opérationnel cohérent de modernisation des finances publiques, permettant une approche globale et intégrée des actions de réforme ;
- Mettre en place un dispositif de pilotage unique, afin de coordonner l'ensemble des actions et d'en suivre et évaluer les résultats ;
- Créer un cadre de financement harmonisé notamment des aides des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Les objectifs globaux du PMFP visent à (i) « Améliorer la performance de la gestion des finances publiques en consolidant la discipline budgétaire, en recentrant les ressources publiques vers les priorités de la croissance et de la réduction de la pauvreté, en renforçant l'efficacité du rôle de l'État et des services publics » et (ii) « Opérer une mutation des modes de gestion et des comportements de l'administration conformément aux principes définis dans le cadre du nouveau régime financier pour établir un mode de gestion des finances publiques axé sur les résultats ».

Les objectifs spécifiques correspondent à la déclinaison des objectifs globaux en 6 objectifs :

- Une budgétisation basée sur les politiques publiques;
- Des dispositifs de mobilisation des ressources internes et externes performants;
- Une exécution budgétaire et comptable du budget transparente et conforme aux normes internationales;
- Une gestion des ressources humaines adaptée aux enjeux de la gestion axée sur les résultats;
- Un système d'information adapté aux exigences de modernisation de la gestion des finances publiques;
- Un cadre institutionnel de la gestion des finances publiques et un cadre de pilotage du PMFP adaptés et renforcés.

Le PMFP 2009-2015 comporte des axes thématiques et transversaux, des composantes et des actions. Son coût total est estimé à 53 milliards de FCFA

Le Plan contient des axes thématiques comprenant les actions de réformes relatives aux dispositions du nouveau régime financier, axe majeur du PMFP, et les actions complémentaires nécessaires à la modernisation de l'ensemble du système de gestion des finances publiques. Il comporte également les domaines non couverts par le régime financier et dont la revue PEFA a évalué les faiblesses.

Les 7 axes thématiques sont (i) planification-programmation-budgétisation, (ii) exécution du budget en recettes, (iii) financements extérieurs, (iv) exécution du budget en dépenses ; (v) comptabilité publique ; (vi) gestion de la trésorerie et de la dette ; (vii) structures de contrôle interne et externe.

Les 3 axes transversaux traitent : (i) des systèmes informatiques ; (ii) de la gestion des ressources humaines et de la masse salariale ; (iii) du cadre institutionnel et organisationnel de la gestion des finances publiques et du renforcement des capacités de pilotage et de communication sur la réforme.

Plus de 160 actions ont été identifiées parmi les 44 composantes du plan. Le coût du plan estimé à près de 53 milliards de FCFA est réparti par axes avec une concentration de près de 75% des ressources en faveur de 4 axes suivants : systèmes informatiques (33%) ; planification, programmation et budgétisation (17%), recettes et fiscalité (15%) et contrôle (10%). Il est financé via des ressources propres (budget national) et via le financement des partenaires techniques et financiers sous forme de projet et d'assistance technique.

Le PMFP un cadre stratégique commun de référence et fédérateur de l'ensemble des acteurs

Le PMFP a permis au Gouvernement camerounais d'afficher un cadre stratégique commun de référence, de fixer les grands axes stratégiques, et d'indiquer les moyens prévisionnels. L'exigence d'exhaustivité a été recherchée, le PMFP a reflété l'ensemble des moyens mobilisés et des actions entreprises même si l'instrument unique de programmation est avant tout resté un outil du Ministère des Finances et ne reflète pas nécessairement toutes les actions mises en œuvre par les structures opérationnelles. Les différents PTF ont inscrit leur action dans le cadre du PMFP.

Le PMFP a permis de donner un message politique fort d'unicité de l'action du gouvernement camerounais en proposant un cadre commun de référence à l'ensemble des actions des différents acteurs en matière de gestion des finances publiques.

Un cadre logique proposé et des actions de nature et de maturité différentes

Le cadre logique du PMFP présentait les objectifs globaux et spécifiques du Plan et la correspondance entre les actions envisagées et les axes du PMFP. Il assurait également un lien avec les indicateurs PEFA pour mesurer les progrès réalisés. Il permettait d'identifier les différents objectifs spécifiques poursuivis pour chacun des axes, et les ressources et activités prévues pour atteindre ces objectifs.

L'analyse du diagramme logique montre cependant que le PMFP présentait des lacunes dans la traduction des liens de cause à effet entre les ressources / activités et la hiérarchie des

objectifs poursuivis. Les objectifs opérationnels n'ont pas été précisés et ne sont que la reprise des objectifs spécifiques ; ils n'ont pas fait l'objet d'une déclinaison plus opérationnelle. Ils mériteraient d'être précisés, ciblés et devraient assoir une temporalité.

Une série d'actions prioritaires était envisagée en lien notamment avec la mise en œuvre du nouveau régime financier. Le nombre d'actions était parfois très important pour une composante, et traduisait des sous actions qui auraient pu ne pas être déclinées dans le document de synthèse mais être utilisées par les structures responsables pour leur propre pilotage interne. Par ailleurs, la nature des actions proposées par composante était très différente d'un axe à l'autre.

La réforme s'oriente dans deux directions différentes mais complémentaires

Le PMFP est conçu dans une démarche visant d'une part, le renforcement des « basics », qui consiste à la mise en place d'un budget robuste et le développement d'une culture du contrôle et ce, pour corriger les faiblesses identifiées par les différents diagnostics du système de gestion des finances publiques camerounaises notamment l'évaluation PEFA effectuée en 2008 et d'autre part la mise en place d'une gestion budgétaire basée sur la performance qui est l'objectif de la réforme consacrée par le NRFE.

De ce fait, le séquençage de la réforme des finances publiques au Cameroun diffère de celui suggéré par les « **Guidelines on PFM reform sequencing** » qui proposent une approche conceptuelle du « phasage » de l'évolution des systèmes de GFP sur trois niveaux¹. Le PMFP s'attaque simultanément au niveau 1 (conformité financière) pour renforcer les bases et aux niveaux supérieurs (stabilité et soutenabilité macroéconomique ; efficacité et efficacité des services publics).

Des premiers résultats sur la période 2009 - 2012

Des financements partiellement mis en œuvre et qui mériteraient un suivi exhaustif

Les financements prévus n'ont été que partiellement mis en œuvre notamment pour certains projets via des financements des bailleurs de fonds

Le plan d'actions a été initialement chiffré actions par action. Il intégrait les projets des partenaires techniques et financiers effectivement présents dans le secteur. Il n'a pas fait l'objet d'une revue financière durant sa mise en œuvre. Une évaluation des financements effectivement mobilisés reste à mener par chaque direction ou structure concernée ainsi qu'une analyse des besoins de financements sur la période à venir pour estimer les gaps de financement le cas échéant.

¹ Le principe retenu par cette approche est que le processus est graduel et chaque niveau inférieur est un préalable pour le suivant ; les trois niveaux sont : (i) conformité financière (« les bases ») ; (ii) stabilité et soutenabilité macroéconomique ; et (iii) efficacité et efficacité des services publics.

Des résultats variables selon les axes du PMFP

Les résultats sont variables d'un axe à l'autre. Ils dépendent d'une part de l'opérationnalisation des actions qui étaient prévues et dont un nombre important est en cours de réalisation et pour lesquelles il est encore trop tôt pour mesurer des avancées : moins de 20% d'actions sont réalisées, moins de 38% sont en cours de réalisation tandis que plus de 42% n'ont pas effectivement démarré. D'autre part, les contraintes du calendrier de mise en œuvre du nouveau cadre juridique ont conduit à une priorisation de fait et à une forte appropriation de certaines composantes de la réforme liées au régime financier.

Des acquis importants concernant le nouveau régime financier

Des progrès sont réalisés dans la plupart des axes du PMFP sur la réforme liée au régime financier avec notamment un taux de réalisation des activités de plus de 42% au niveau de l'axe 1 relatif à la chaîne PPBS. Cependant, ces progrès restent inégaux et ne permettent pas d'asseoir véritablement la réforme budgétaire basée sur la performance qui était l'objet du NRFE du fait de l'absence d'une vision unifiée et bien cadrée de cette réforme.

Des avancées sont réalisées au niveau de l'axe relatif à la chaîne Planification - Programmation - Budgétisation avec une grande implication du MINFI et du MINEPAT. Le MINFI s'est fortement mobilisé pour l'élaboration des budgets programmes ainsi que des textes réglementaires et manuels méthodologiques. Le MINEPAT s'est lui fortement impliqué dans l'élaboration des documents de stratégie et de programmation budgétaire même si l'appropriation par les ministères sectoriels reste à confirmer.

De nombreuses actions concernant l'axe recette et fiscalité sont en cours de réalisation et n'ont pas encore donné des résultats tangibles

Même si l'on peut noter une progression des recettes internes d'année en année, des efforts sont encore nécessaires pour améliorer la prévision des recettes, la transparence de l'assujettissement des obligations des contribuables, l'efficacité de l'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt et l'efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières ainsi que des recettes de services.

Des résultats modestes concernant les financements extérieurs

L'opérationnalisation des actions prévues n'est pas acquise et les ressources externes restent gérées selon les procédures propres des bailleurs de fonds. Cependant des progrès sont à signaler d'une part dans le suivi des projets sur financements extérieurs et d'autre part, sur le dialogue mené dans le cadre de partenariat qui doit aboutir à une approche harmonisée visant une gestion des ressources externes suivant les procédures nationales.

Des avancées limitées en matière d'exécution du budget en dépenses

Les avancées en matière d'exécution de la dépense budgétaire restent très limitées. Seule la déconcentration du pouvoir d'ordonnancement permise par le NRFE constitue un acquis important ainsi que la mise à disposition des ordonnateurs de l'outil DEPMI.

Les procédures de la chaîne de la dépense restent complexes à cause de nombreux niveaux de contrôle qui restent inefficaces, purement formels et par conséquent ne permettent pas de prévenir les risques financiers. Aussi, ces contrôles n'intègrent pas les notions d'efficience

et d'efficacité et ne visent pas à mieux responsabiliser les ministères gestionnaires alors que cette réforme est préconisée par le NRFE. Le contrôle du service fait reste également problématique. La responsabilité managériale des responsables de programmes n'est pas définie.

De plus, les rapports d'exécution budgétaire restent de qualité insuffisante et ne sont pas exhaustifs. A titre d'exemple, les TOFE produits ne sont pas forcément établis sur la base des dépenses ordonnancées. Les rapports infra annuels ne sont pas soumis à l'appréciation du Parlement. Bien que le MINFI, à travers la Direction de la Prévision, publie des rapports trimestriels sur l'exécution budgétaire, il n'existe pas de comptes consolidés de l'ensemble des administrations publiques (y compris les établissements publics et les collectivités locales) présentant les recettes, dépenses et opérations de financement sans compensation entre elles. Il n'existe pas de système de production de rapports couvrant tous les arriérés, y compris ceux générés par les établissements publics.

Qui plus est, la gestion du système des marchés publics n'est pas suffisamment intégrée au système de gestion budgétaire pour en être un outil de gestion stratégique. De même, la création du ministère en charge des marchés publics pourrait contribuer à une accentuation de la fragmentation de la fonction budgétaire et à une dilution de la responsabilité des acteurs budgétaires, particulièrement au niveau de l'exécution si des mesures d'accompagnement visant à renforcer l'intégrité dans les marchés publics n'étaient pas prises.

Des travaux menés en matière de comptabilité publique mais le nouveau système comptable peine à se mettre en place

Plusieurs textes ont été élaborés puis validés par le comité de pilotage des réformes mais le plan d'action a été très ambitieux et finalement peu de textes ont été entérinés. Ces textes ne sont pas opérationnels. Certaines dispositions de ces textes doivent être reconsidérées pour une transposition des directives de la CEMAC en droit interne, notamment les règles relatives à la séparation des exercices, les responsabilités du comptable et de l'ordonnateur ainsi que la modulation du contrôle financier et du comptable.

Des paieries spécialisées ont été créés auprès des ministères connaissant une forte volumétrie d'opérations afin de décongestionner la PGT mais elles ne sont pas encore opérationnelles.

Le cadre institutionnel de gestion de la trésorerie est opérationnel

Le cadre institutionnel de la gestion de la trésorerie est opérationnel. Cependant, des progrès limités sont enregistrés en matière de mise en place de plans de passation des marchés et des plans d'engagements cohérents avec le plan de trésorerie. En outre, même si le NRFE réaffirme solennellement le principe de l'unité de trésorerie de l'Etat, de nombreux organismes publics disposent de leurs propres comptes qui ne sont intégrés dans le Compte Unique du Trésor.

Des avancées limitées en matière de contrôle interne mais des progrès dans le contrôle externe

Les avancées sur le contrôle interne se limitent aux normes, procédures et guides. La réforme du contrôle en vue d'une véritable modernisation de la chaîne de contrôle interne reste à mener, il existe des redondances entre certains contrôles et la coordination est

insuffisante entre les structures de contrôle interne a posteriori. Le projet de décret sur le contrôle administratif élaboré reste très général.

Du côté du contrôle externe, la montée en puissance de la Chambre des Comptes est à souligner même si celle-ci se heurte à de nombreuses difficultés dans la réalisation de sa fonction notamment aussi bien en matière d'autonomie administrative et financière que du champ limité de ses compétences. Les retards dans la production des comptes par les administrations posent également des problèmes. Le rôle d'Institution Supérieure de Contrôle siégeant à l'INTOSAI ayant été confié par les textes nationaux au CONSUPE, il se pose un risque de dualité dans la fonction contrôle externe entre le CONSUPE et la Chambre des Comptes et une absence de coordination entre ces deux structures. Une rationalisation et une coordination de ce système de contrôle s'impose.

Les capacités du Parlement et de la société civile progressent et l'intérêt sur les problématiques des finances publiques est grandissant du fait, notamment, des actions d'appui de la Chambre des Comptes envers le parlement d'une part des organisations de la société civile d'autre part.

Opérationnalisation limitée en matière de gestion des ressources humaines et masse salariale

Seuls les cadres organiques de l'administration sont élaborés et validés. Le fichier unique solde et personnel de l'Etat est lié à l'acquisition d'un progiciel dont le financement n'a pas pu être mobilisé en raison de la clôture du projet devant le financer. La gestion des ressources humaines et de la masse salariale n'est pas suffisamment contrôlée par les ministères sectoriels.

Une mise à niveau des systèmes informatiques existants mais du retard dans le projet intégré de gestion des finances publiques

Des progrès sont enregistrés en matière de consolidation des systèmes d'information existants. Toutefois, ces progrès restent inégaux et les systèmes informatiques ne sont pas forcément interconnectés, le système de communication étant peu homogène et obsolète. En effet, la défaillance du système informatique contribue aux faibles performances du système des finances publiques, la plupart des indicateurs PEFA en relation avec l'informatisation de la gestion des finances publiques sont proches de la note D, y compris la gestion de la solde. La mise en place d'un système informatique de gestion des finances publiques constitue un élément critique permettant de renforcer la conformité du système de gestion des finances publiques camerounaises et pourrait améliorer significativement la performance du système des finances publiques.

Un cadre institutionnel en place mais une visibilité encore insuffisante pour garantir une pleine appropriation de la réforme

L'opérationnalisation des organes de pilotage, de mise en œuvre et de suivi de la réforme est réalisée en grande partie et un cadre institutionnel est en place. La Plateforme de dialogue sur les finances publiques (PDFP) a été créée et dotée d'un Comité de Pilotage par l'Arrêté n° 028/CAB du Premier Ministre du 9 février 2007. Placé sous l'autorité du Ministre chargé des Finances, ce Comité est appuyé, pour l'accomplissement de ses missions, par un Secrétariat Technique, organe opérationnel et de suivi des activités. Cette Plateforme est une instance de concertation, regroupant les autorités camerounaises, les partenaires

techniques et financiers réunis au sein du Comité multi bailleurs (CMB) et des représentants de la société civile. Elle est créée par le Gouvernement en application de la recommandation de la Déclaration de Paris. Elle avait pour objet d'une part, la réalisation d'un plan de réforme des finances publiques et d'autre part, d'appuyer la mise en œuvre des différentes composantes et d'en assurer le suivi. Le CMB est érigé en 2010 en Comité Multi Partenaires (CMP) dont le leadership est désormais assuré par le Gouvernement (MINEPAT) et les PTF (avec présidence tournante). En 2011, le Gouvernement et les PTF s'engagent dans un cadre de partenariat spécifique pour le soutien aux réformes des finances publiques. Ce cadre de partenariat vise à une meilleure coordination des interventions des bailleurs de fonds dans l'exécution de la réforme des finances publiques et à un dialogue plus structuré entre partie prenante. Conformément à ses missions, la Plateforme a réalisé, dans un premier temps, un diagnostic interne (groupes de travail) sur la gestion des finances publiques (2007) complété par l'exercice PEFA en 2008 pour établir une situation de référence pour mesurer l'évolution de la performance globale du système de gestion des finances publiques. Dans un second temps, le Plan de Modernisation des Finances Publiques (PMFP) a été élaboré par les groupes de travail de la Plateforme. Le plan a été adopté par le Comité de Pilotage des réformes des finances publiques en décembre 2009.

Une stratégie de communication a été élaborée en septembre 2009 et des supports de communication ont été préparés. Mais la campagne de sensibilisation, initialement prévue pour fin décembre 2009, n'a pas encore été lancée. La communication autour du NRFE n'aura donc pas permis d'accompagner la mise en œuvre progressive de ce texte, alors qu'elle aurait dû contribuer à la dynamique de réforme et s'assurer de l'implication des responsables chargés de la mettre en œuvre.

Un PMFP, un outil à actualiser pour tenir compte des avancées, du contexte régional et des améliorations à apporter

Les axes actuels du PMFP restent pertinents

La mise à jour du PMFP s'inscrit dans la continuité des activités déjà engagées. Elle vise à consolider les acquis des réformes entreprises dans le domaine et à améliorer durablement la gestion des finances publiques conformément aux bonnes pratiques internationales.

Pour ne pas perturber la dynamique de la réforme budgétaire déjà engagée et au regard de la pertinence des axes définis dans le PMFP initial, le Plan révisé reprendra les mêmes axes (au nombre de dix) dont certains regroupent plusieurs composantes, avec une actualisation nécessaire face aux évolutions régionales d'une part, et aux acquis ou à la persistance des faiblesses d'autre part.

Des améliorations à apporter au PMFP

Une harmonisation avec les directives de la CEMAC

Certains documents et manuels élaborés jusqu'ici ne sont pas entièrement cohérents avec les nouvelles directives de la CEMAC qui datent de décembre 2011 et qui constituent désormais le cadre de référence des Etats-Membres de la CEMAC. Les directives de la CEMAC offrent une direction pour cette mise à jour.

Une priorisation des axes et des composantes pour un phasage des réformes

La réforme a été développée dans le Plan de modernisation des finances publiques avec comme noyau dur, le nouveau régime financier (réforme structurelle) et d'autres réformes d'accompagnement sans un réel sequencing structuré en raison des contraintes liées au calendrier du nouveau régime financier (devant être opérationnel pour 2013).

L'interconnexion des actions les unes aux autres met en évidence la nécessité d'une part, de prioriser certaines actions et d'autre part, d'avancer parallèlement sur plusieurs axes. Ainsi, le *renforcement du système comptable* (axe 5) dont les résultats sont peu visibles dans la première période du PMFP et qui occupe pourtant une place essentielle dans les dispositions du nouveau régime financier, constitue le cœur du système de gestion des finances publiques. Des avancées à ce niveau seront essentielles pour mesurer pleinement des progrès en matière de GFP.

De même, la mise en place d'un système informatisé intégré de GFP, l'unification de la fonction budgétaire et le renforcement du contrôle interne et externe sont des axes essentiels porteurs de changement. La réforme apporte des modifications substantielles à la fonction de contrôleur financier qui s'exercera désormais sur les dépenses à risque qu'il convient de définir et rendra son rôle dans la chaîne de la dépense complémentaire à celui du comptable.

La poursuite de la réforme du Code des marchés publics sera critique pour une meilleure programmation et exécution budgétaire dans un contexte de déconcentration de l'ordonnancement et de mise en place des budgets programmes. Elle devra permettre de déterminer des seuils appropriés tenant compte des facteurs de risques induits afin de responsabiliser des ministères sectoriels tout en gardant la possibilité de réalisation de contrôles ex post accrus par les institutions habilitées.

La création d'une Juridiction financière (Cour des Comptes) indépendante des pouvoirs exécutif et législatif et autonome par rapport à toute autre juridiction reste un défi important pour mettre fin à la coexistence de deux structures de contrôle externe qui sont de natures différentes, le CONSUPE et la Chambre des Comptes. Comme indiqué par les directives de la CEMAC, cette juridiction est une Cour des Comptes qui doit disposer des compétences très larges (jugement des comptes, contrôle de gestion et de la performance, certification des comptes ; discipline budgétaire et financière). Celle-ci est l'ISC et a une mission d'assistance au Parlement et au gouvernement pour analyser l'information contenue dans les documents budgétaires et les rapports d'exécution et procéder à des enquêtes.

L'unification de la fonction budgétaire passe nécessairement par la coordination des travaux des départements chargés respectivement de l'élaboration des investissements publics (MINEPAT) et du budget de fonctionnement (MINFI).

Une plus grande appropriation des différents départements et structures concernées

De nombreux départements ont mis en œuvre des activités pertinentes de la réforme, bien qu'elles ne soient pas intégrées dans le PMFP en cours. Ce qui n'a pas favorisé un suivi et un pilotage rapproché de la réforme. Le nouveau plan doit pouvoir intégrer toutes les activités **de réformes** pour concentrer les efforts et les ressources effectivement disponibles.

Ainsi, le PMFP doit devenir le cadre fédérateur des réformes dans le domaine des finances publiques tel qu'il souhaitait l'être. Cela devrait se traduire par une adéquation parfaite des actions prioritaires des directions et des actions inscrites au PMFP et par un dialogue continu autour du PMFP. C'est ainsi que les recommandations (ayant une vocation structurante de la GFP) issues des rapports d'assistance technique du FMI et d'autres PTF et validées par les autorités devraient être intégrées au PMFP.

Un dispositif de pilotage et de suivi à dynamiser

L'absence de priorisation face aux ressources effectivement disponibles et l'absence de revue de mise en œuvre fréquente n'ont pas favorisé un suivi rapproché de la mise en œuvre du PMFP. En dépit des progrès réalisés, le cadre juridique et institutionnel reste encore à renforcer pour se rapprocher des normes internationales et sous régionales. Le niveau de la performance du système de gestion des finances publiques ne s'est pas véritablement amélioré par rapport à son niveau de 2007 (établi à partir de l'évaluation PEFA). L'annexe 8 fournit une revue par indicateur.

Le pilotage de la réforme est primordial et la dynamique autour du PMFP est à encourager. Le suivi de la mise en œuvre des actions sera essentiel pour s'assurer de la mise en œuvre des actions prévues selon le calendrier, des blocages éventuels et, le cas échéant, de la nécessité de mobiliser des financements complémentaires ou de re-calibrer certaines actions.

Aussi, il est important maintenir le cadre général de la réforme et la mise en place du comité de pilotage des réformes (créé en 2009). Il est l'élément déclencheur de la réforme et a permis l'appropriation institutionnelle nécessaire pour sa mise en œuvre. Ce cadre de pilotage structuré est maintenant pleinement opérationnel comprenant (i) une structure décisionnelle interne à l'administration camerounaise ; (ii) un cadre de concertation et de dialogue avec les bailleurs de fonds, la société civile et le secteur privé ; (iii) des groupes de travail au niveau des directions opérationnelles chargées de la mise en œuvre des actions et (iv) un secrétariat technique pour appuyer et assurer la coordination générale.

Ce cadre a permis de jouer un rôle dans l'avancée du processus de réforme. Cette dynamique est positive mais il s'agit d'un processus naissant, qui demande à être maintenu. L'enjeu actuel repose sur la volonté et la capacité des acteurs. La capacité de pilotage repose également sur une dynamique d'ensemble pour mobiliser et dialoguer avec les acteurs en continu.

Ce dispositif doit être renforcé. Le dialogue au niveau politique doit être encouragé pour soutenir l'appropriation de la réforme à tous les niveaux et en particulier au sommet de l'Etat et faciliter le dialogue entre le MINFI et le MINEPAT pour assurer une coordination étroite et une synergie nécessaire dans l'opérationnalisation de la réforme.

Un dialogue régulier au niveau technique avec les directions opérationnelles est à encourager et le maintien de la participation effective de la société civile et du secteur privé dans ce dialogue est un élément important. Le rôle du Secrétariat technique à la réforme est essentiel dans la coordination, le suivi et l'appui à la mise en œuvre en faveur des directions opérationnelles. C'est un aspect de management qui pourrait nécessiter un accompagnement régulier.

Une mobilisation des partenaires techniques et financiers

Un dialogue continu avec les partenaires est également essentiel. Le cadre formalisé d'échanges et de coordination entre PTF est sous le co-leadership du gouvernement qui associe également d'autres acteurs tels que la société civile et le secteur privé. Entre 2008 et 2012 la plateforme n'a pas été convoquée, ce qui n'a pas favorisé les avancées et le dialogue constructif à ce niveau. Il est primordial de maintenir un rôle actif au niveau de la plateforme de dialogue et du CSFP.

Dialogue sur les réformes et sur leur financement

La coordination des PTF et leur alignement sur les priorités du PMFP se traduit notamment par la mise en œuvre du cadre de partenariat spécifique et des missions de suivi conjointes qui devraient prochainement être mobilisées. Les PTF sont en attente et intéressés par l'évolution de la réforme et sur les conclusions de la revue du PMFP. La perspective d'une prochaine revue PEFA est acquise même si le calendrier reste à arrêter; cet exercice sera utilisé comme instrument de dialogue sur les progrès de la réforme.

De nouvelles modalités de financement en cohérence avec le cadre de partenariat

De nombreuses actions n'ont pas été réalisées, certaines notamment par manque de financement. Néanmoins, la période est propice puisque les PTF se sont progressivement alignés sur le PMFP. Il convient de souligner l'aide accordée (dans le cadre de la réforme des finances publiques) n'emprunte pas les procédures nationales et demeure moins prévisible. De ce fait, les options de financement du secteur devront faire l'objet d'un dialogue dans le cadre du partenariat sur les modalités de financement de la réforme, en encourageant le respect des procédures nationales et en évoluant progressivement vers une approche budgétaire.

1. Introduction

Situation générale

D'une grande diversité aussi bien culturelle que géographique, depuis le nord de type sahélien jusqu'au sud de type équatorial, le Cameroun² est doté d'un potentiel économique important, avec de nombreuses ressources naturelles dans son sous-sol (pétrole, gaz naturel, fer, bauxite, cobalt, diamant etc.) ainsi que des produits agricoles variés (bois, café, cacao, bananes, hévéas, canne à sucre, coton etc.). Il se caractérise également par un potentiel important en termes de ressources humaines et une population très jeune, la moitié ayant moins de 18 ans.

Concernant les réformes économiques menées durant les deux dernières décennies, bien que la situation macroéconomique se soit rétablie, la croissance est restée modérée. Les différents programmes avec les Institutions de Bretton Woods ont permis d'atteindre le point de décision en octobre 2000 et le point d'achèvement en avril 2006, dans le cadre d'un dernier programme avec le FMI qui s'est achevé en janvier 2009. Le taux de croissance du PIB a varié de 3,5% en 2007 à 2% en 2009, avec un ralentissement en raison notamment des effets de la crise internationale de 2008 et une reprise en 2010 (3,2%).

Face à un niveau de croissance relativement faible pour réduire significativement le taux de pauvreté, le Gouvernement a entrepris de réviser sa stratégie de développement et de l'axer sur l'accélération de la croissance et la création d'emplois. Une démarche stratégique a ainsi été déclinée comprenant (i) une stratégie à long terme « Vision 2035 » adoptée en 2007 et avec comme objectif de faire du Cameroun un pays émergent et (ii) une stratégie à moyen terme (2010-2020), le « Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DCSE) » adopté en 2009. Ce nouveau cadre structure l'élaboration des stratégies sectorielles et ministérielles et guide l'allocation des ressources de l'Etat tant internes qu'externes.

Une place stratégique est donnée à la poursuite de la modernisation de l'Etat et de la gestion des finances publiques. Ces réformes ont pour objet de remettre les politiques publiques au centre de l'action de l'Etat, en améliorant l'allocation des ressources publiques, tout en renforçant la discipline budgétaire et en renforçant l'efficacité des services publics.

Avancées dans la gestion des finances publiques

Une approche globale des réformes à partir des années 2000

Dans ce contexte, la réforme de la gestion des finances publiques a été articulée autour de trois grandes étapes:

- L'élaboration du diagnostic des finances publiques notamment sur base externe de l'exercice PEFA mené en 2007, et en interne par les groupes de travail mis en place au sein de l'administration dans le cadre de la Plateforme de dialogue sur les finances

² 475.000 km² – 19,4 millions d'habitants, source Annuaire Statistique du Cameroun 2010 – INS.

publiques. Les principales forces et faiblesses du système de gestion des finances publiques ont été ainsi mises en évidence ;

- La révision du cadre législatif lancée en 2001 pour aboutir à l'adoption de la Loi portant nouveau régime financier le 26 décembre 2007;
- L'élaboration du Plan de Modernisation des Finances Publiques du Cameroun adopté en décembre 2009.

La mise en place d'un cadre institutionnel de pilotage des réformes

La mise en place du cadre institutionnel de pilotage a été un élément déterminant pour lancer la réforme et assurer son opérationnalisation. Ce cadre de pilotage est principalement composé de deux instances :

- (i) la « Plateforme de dialogue sur les finances publiques » qui inclut notamment les Partenaires techniques et financiers (PTF) a été établie en février 2007 et
- (ii) le « Comité de pilotage des réformes des finances publiques » organe de pilotage interne à l'administration comprend l'essentiel des acteurs clés de l'administration ; il oriente les priorités de la réforme et valide tous les produits essentiels (réglementaires et techniques) structurant la mise en œuvre de la réforme. Il a été institué en février 2009.

Une réforme des Finances Publiques structurée autour du Nouveau Régime Financier

Un cadre juridique modernisé

Le nouveau régime financier (Loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007) pose les fondements d'une gestion publique orientée vers les résultats qui se substitue à la logique d'une gestion axée sur les moyens qui prévalait dans le cadre de l'Ordonnance de 1962. La mise en œuvre du nouveau régime financier est progressive, les dispositions transitoires prévoient une phase de cinq ans à partir de 2008 jusqu'à 2013, date de mise en œuvre intégrale de la loi.

La réforme introduit des notions de gestion résolument modernes, notamment à travers les concepts de programmes, d'objectifs et d'indicateurs de performance. Le programme est défini à l'article 8 du nouveau régime financier comme « un ensemble d'actions à mettre en œuvre au sein d'une administration pour la réalisation d'un objectif déterminé dans le cadre d'une fonction » et qui relèvent d'un même chapitre (article 9 du nouveau régime financier). Le programme est l'unité de spécialisation des crédits. Cette nouvelle approche entraîne une plus grande responsabilisation des ministères par l'obligation de rendre des comptes sur les résultats.

Le Plan de modernisation des Finances Publiques (PMFP)

Le Plan de Modernisation des Finances Publiques réalisé dans le cadre de la Plateforme de dialogue sur les finances publiques et adopté en décembre 2009, constitue le cadre stratégique de la réforme. Le Plan est conçu comme un cadre fédérateur, stratégique et opérationnel de modernisation des finances publiques, permettant une approche globale et intégrée des actions de réforme.

Le Plan contient les actions de réformes relatives aux dispositions du nouveau régime financier (qui est un axe majeur du PMFP) et les actions complémentaires nécessaires à la modernisation de l'ensemble de la gestion des finances publiques tels que : (i) les systèmes informatiques ; (ii) la gestion des ressources humaines et de la masse salariale ; (iii) les domaines non couverts par le régime financier et dont la revue PEFA a évalué les faiblesses (i.e. l'exécution du budget en recettes, les financements extérieurs, les procédures de marchés publics, la gestion de la trésorerie et de la dette, les structures de contrôle interne et externe); (iv) le cadre institutionnel et organisationnel de la gestion des finances publiques; et (v) le renforcement des capacités de pilotage et de communication sur la réforme.

Les **objectifs globaux** du PMFP sont:

- « Améliorer la performance de la gestion des finances publiques en consolidant la discipline budgétaire, en recentrant les ressources publiques vers les priorités de la croissance et de la réduction de la pauvreté, en renforçant l'efficacité du rôle de l'État et des services publics ».
- « Opérer une mutation des modes de gestion et des comportements de l'administration conformément aux principes définis dans le cadre du nouveau régime financier pour établir un mode de gestion des finances publiques axé sur les résultats ».

Les **objectifs spécifiques** du PMFP correspondent à la déclinaison des objectifs globaux en 6 objectifs opérationnels à court et moyen terme :

- Une budgétisation basée sur les politiques publiques;
- Des dispositifs de mobilisation des ressources internes et externes performants;
- Une exécution budgétaire et comptable du budget transparente et conforme aux normes internationales;
- Une gestion des ressources humaines adaptée aux enjeux de la gestion axée sur les résultats;
- Un système d'information adapté aux exigences de modernisation de la gestion des finances publiques;
- Un cadre institutionnel de la gestion des finances publiques et un cadre de pilotage du PMFP adaptés et renforcés.

Le contexte régional avec de nouvelles Directives CEMAC

Outre le nouveau régime financier qui impacte sur les réformes à mener en matière de GFP, les nouvelles directives CEMAC de décembre 2011 sont un cadre nouveau de la politique budgétaire des Etats de la CEMAC qui devra faire l'objet d'une transposition nationale au plus tard le 31 décembre 2013. Ces directives de la CEMAC comprennent :

- La Directive N°01/11-UEAC-190-CM-22 relative aux lois des finances qui fournit les principaux généraux pour une gestion budgétaire orientée vers la performance, qui doivent être repris dans le régime financier de l'Etat camerounais ;
- La Directive N°02/11-UEAC-190-CM-22 relative au Règlement Général de la Comptabilité Publique;
- La Directive N°03/11-UEAC-190-CM-22 relative au Plan Comptable de l'Etat ;

- La Directive N°04/11-UEAC-190-CM-22 relative à la nomenclature Budgétaire de l'Etat ;
- La Directive N°05/11-UEAC-190-CM-22 relative au Tableau des Opérations Financières de l'Etat ;
- La Directive n°06/11-UEAC-190-CM-22 relative au code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques.

Ces directives rénovent le cadre harmonisé des finances publiques au sein de la CEMAC. Leur transposition dans les législations et les réglementations nationales permet d'adapter le cadre juridique des finances publiques aux nouveaux standards de gestion internationaux.

Objectifs et champ de la mission

L'objectif de la mission est de mener une revue externe de la mise en œuvre du Plan de modernisation des finances publiques camerounaises sur la période 2009 à 2012 et de procéder à l'actualisation de la stratégie de mise en œuvre de ce plan pour la période 2013-2015. Plus particulièrement, il s'agit de procéder à :

- Une revue des composantes et activités des axes du PMFP y compris le cadre institutionnel et le pilotage ;
- Une analyse des résultats : points forts et points faibles du système de gestion des finances publiques ;
- Une analyse de la pertinence du PMFP en termes de cohérence, d'adéquation et d'exhaustivité par rapport aux problèmes à résoudre ;
- Des propositions d'axes stratégiques pour un PMFP révisé 2013-2015 et de propositions d'actions.

Cette revue ex-post a une portée particulière puisque c'est la première revue externe du PMFP. Elle vise donc aussi à rendre compte de l'intérêt de l'outil lui-même et des améliorations nécessaires en matière de suivi.

Organisation de la mission et structuration du rapport

Le présent rapport sur la **Révision du Plan de Modernisation** est un document de travail qui est le résultat d'un travail de collecte et d'analyse de la documentation (phase 1), d'une mission de terrain (phase 2) menée à Yaoundé au mois de juin 2012 comprenant outre l'analyse documentaire, des entretiens avec les différents responsables de l'administration camerounaise et des représentants des partenaires techniques et financiers (PTFs) impliqués dans la réforme des finances publiques. La troisième phase a consisté en la rédaction d'un rapport intermédiaire.

Une seconde mission a été organisée en octobre 2012 (phase 4) et a permis de produire un rapport révisé (phase 5). La liste des personnes rencontrées et des documents consultés sont en annexe (*cf. Annexes 4, 5 et 6*). L'annexe 3 présente l'état de lieu de l'élaboration et de la mise à jour des stratégies sectorielles. Les consultants mandatés par la Banque Mondiale sont Mohamed Moindzé, chef de mission, expert en finances publiques et de Laurence Jacquet, expert finances publiques spécialisée en gestion de projet.

Le rapport intermédiaire s'articule autour de deux parties :

- Revue du PMFP, comprenant la revue des activités menées entre 2009 et 2012 et le bilan de la mise en œuvre des réformes ;
- Orientations stratégiques et contenu du PMFP révisé (plan d'action 2013-2015).

Deux annexes (annexes 1 et 2) constituent des documents de travail importants qui détaillent, pour la première, la revue du plan axe par axe, composante par composante et actions par actions. La seconde est l'ossature du futur plan révisé.

Ce rapport traduit les défis à relever par le gouvernement dans le domaine de la gestion des Finances publiques, tout en se concentrant sur deux principaux chantiers, la consolidation des réformes en lien avec l'application du nouveau régime financier et l'harmonisation nécessaire avec les Directives de la CEMAC.

Ce travail devra fait l'objet d'une réflexion participative regroupant l'ensemble des acteurs de la réforme sous la coordination de la Division en charge de la Réforme. A cet effet, des travaux en atelier seront nécessaires pour, d'une part, valider l'état d'avancement des actions prévues sur la période précédente (2009-12) et d'autre part, décliner les actions à programmer pour la période suivante et chiffrer leur coût.

2. Revue des composantes et activités du Plan de Modernisation des Finances Publiques

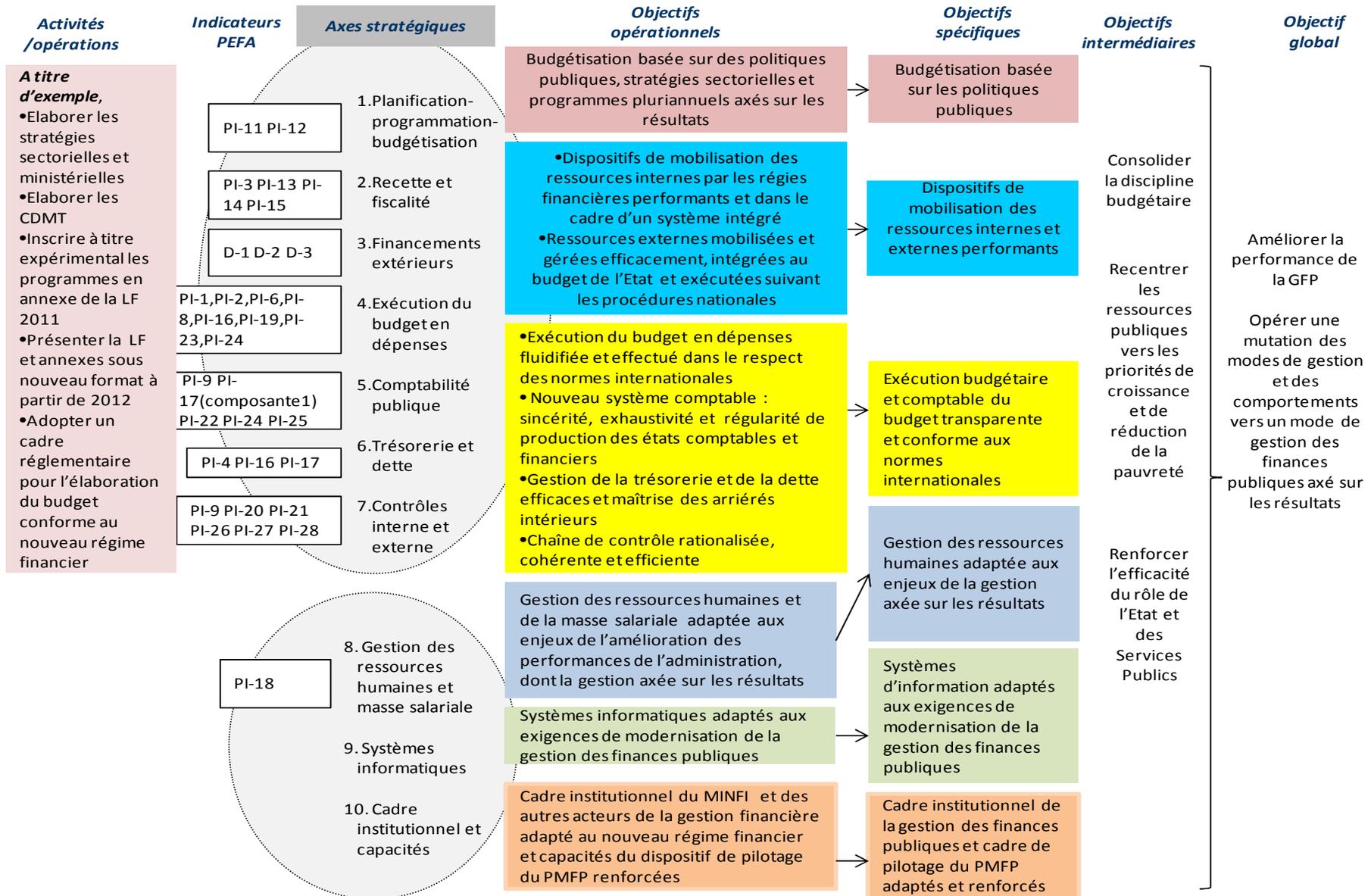
2.1 Analyse du cadre logique du PMFP

La logique d'intervention présente sous forme schématique la stratégie de réforme des finances publiques poursuivie par le Cameroun au cours de la période 2009-2012. La logique d'intervention est représentée sous forme de **diagrammes d'objectifs**. Elle différencie quatre niveaux d'objectifs et présente également les composantes/actions énoncées dans le plan de modernisation des FP pour les atteindre :

- l'objectif global (dans le long terme);
- les objectifs intermédiaires (dans le moyen terme) ;
- les objectifs spécifiques (qui correspondent aux objectifs tels qu'exprimés dans le cadre logique), et
- les objectifs opérationnels (qui devraient correspondre aux objectifs des actions prévues ou aux résultats).

La logique d'intervention a été reconstituée en partant du cadre logique du PMFP et du document. Cette logique d'intervention présente également la correspondance entre les actions envisagées dans le PMFP et les axes du PMFP et fait le lien avec les indicateurs PEFA. Un code couleur a été adopté pour la présentation de la logique d'intervention :

- Sur fond coloré sont présentés les objectifs spécifiques (6) auxquels sont associés des objectifs opérationnels et des activités;
- Sur fond gris clair sont présentés les axes stratégiques du PMFP, en distinguant les axes thématiques et des axes transversaux (ressources humaines, système informatique, dispositif de pilotage).



Cohérence du cadre logique

Le PMFP a permis au Gouvernement camerounais d'afficher un cadre stratégique commun de référence, de fixer les grands axes stratégiques, et d'indiquer les moyens prévisionnels. L'exigence d'exhaustivité a été recherchée, le PMFP a reflété l'ensemble des moyens mobilisés et des actions entreprises même si l'instrument unique de programmation est avant tout resté un outil du MINFI (du STR) et ne reflète pas nécessairement toutes les actions mises en œuvre par les structures opérationnelles (et leurs plans d'actions). Les différents PTF ont inscrit leur action dans le cadre du PMFP.

Le PMFP a permis de donner un message politique fort d'unicité de l'action du gouvernement camerounais en proposant un cadre commun de référence à l'ensemble des actions des différents acteurs en matière de gestion des FP.

7 Axes thématiques ont été proposés: Planification-programmation-budgétisation; Recette et fiscalité; Financements extérieurs; Exécution du budget en dépenses; Comptabilité publique; Trésorerie et dette; Contrôles interne et externe et **3 Axes transversaux** Gestion des ressources humaines et masse salariale; Systèmes informatiques et Cadre institutionnel et capacités. Chaque axe est décliné en composante (44) et en actions (162).

Quelques faiblesses dans la construction logique

Le PMFP présente quelques faiblesses dans sa construction logique. Le PMFP précise les axes stratégiques qui constituent le cadre d'intervention du plan. Il permet d'identifier les différents objectifs spécifiques poursuivis pour chacun des axes, et quelles sont les ressources et activités prévues pour atteindre ces objectifs mais la construction logique de ce cadre est néanmoins questionnée.

L'analyse du diagramme (cf. *supra*) montre que le PMFP met sur le même plan les objectifs opérationnels et les objectifs spécifiques et présente des lacunes dans la traduction des liens de cause à effet entre les ressources/ activités et la hiérarchie des objectifs poursuivis. Les objectifs opérationnels sont similaires aux objectifs spécifiques ; ils n'ont pas fait l'objet d'une déclinaison plus opérationnelle³. Les objectifs opérationnels mériteraient d'être précisés et devraient assoir une temporalité.

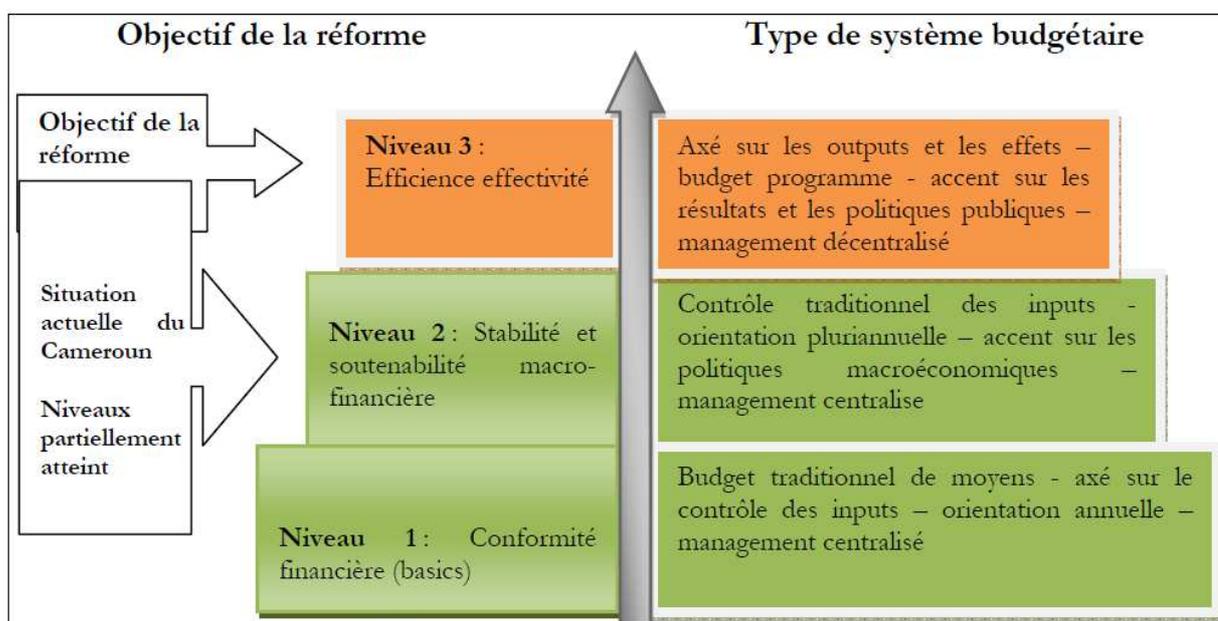
Le nombre d'actions est parfois très importante pour une composante, et traduit des sous actions qui pourraient ne pas être déclinées dans le document de synthèse mais être utilisées pour les structures responsables pour leur propre pilotage interne. Par ailleurs, cela renvoie également à la nature des actions proposées par composante qui est très différente d'un axe à l'autre.

Une autre difficulté du cadre logique concerne le séquençage des réformes. Le PMFP s'attaque sur plusieurs fronts : (i) au renforcement des « basics », qui consiste à la mise en place d'un budget robuste et le développement d'une culture du contrôle (conformité

³ Par exemple, l'objectif spécifique « budgétisation basée sur les politiques publiques » se traduit dans un objectif opérationnel « budgétisation basée sur les politiques publiques, stratégies sectorielles et programmes pluriannuels axés sur les résultats », alors que les objectifs de ressources humaines, de système d'information et le cadre institutionnel sont formulés sans préciser l'opérationnalisation.

budgétaire) et ce, pour corriger les faiblesses identifiées par les différents diagnostics du système de gestion des finances publiques camerounaises notamment l'évaluation PEFA effectuée en 2008 ; (ii) à la stabilité et à la soutenabilité macroéconomique à travers la programmation pluriannuelle et (ii) à la mise en place d'une gestion budgétaire basée sur la performance qui est l'objectif de la réforme consacrée par le NRFE.

Niveaux et priorités des réformes des finances publiques



Source : « Guidelines for Sequencing PFM reforms »

De ce fait, le séquençage de la réforme des finances publiques au Cameroun diffère de celui suggéré par les « **Guidelines on PFM reform sequencing** » qui proposent une approche conceptuelle du « phasage » de l'évolution des systèmes de GFP sur trois niveaux. Laquelle approche repose sur le fait que le niveau supérieur ne pouvait être développé qu'une fois le niveau inférieur bien mis en place. Le diagramme ci-dessus présente ces trois niveaux et montre que le Cameroun n'a pas encore atteint, de manière satisfaisante, les niveaux 1 et 2.

2.2 Matrice des résultats

Les résultats présentés dans la partie suivante de la revue ont été retenus sur la base des déclarations fournies par les interlocuteurs rencontrés et croisées avec des documents complémentaires éventuellement disponibles. La mission a prolongé cette analyse en qualifiant pour chaque action effectuée le degré d'opérationnalité atteint. Pour autant, la mission s'est refusée à fonder son analyse sur des critères strictement quantitatifs en raison notamment des réserves méthodologiques d'une approche nécessitant une pondération entre de nombreuses activités du plan.

Le principe finalement retenu a été qu'une action est opérationnellement réalisée quand elle est pleinement déployée ou que le produit obtenu est effectivement utilisé. Certaines activités ont été neutralisées soit parce leur formulation n'était pas jugée opportune ou s'est finalement avérée obsolète du point de vue de la mission, soit parce qu'elles ne correspondaient pas à une activité réalisable par la structure qui en avait la responsabilité.

Les activités non réalisées ont également fait l'objet d'une analyse, tendant à en préciser les causes : processus retardé mais en cours de réalisation, processus reprogrammé faute de moyens. L'objectif était de déceler des activités jugées pertinentes mais dont la réalisation aurait été gênée par des contraintes sous-estimées, en vue de suggérer leur éventuelle reprogrammation, sous un angle différent, dans le cadre du PMFP II.

On distingue trois niveaux d'opérationnalisation :

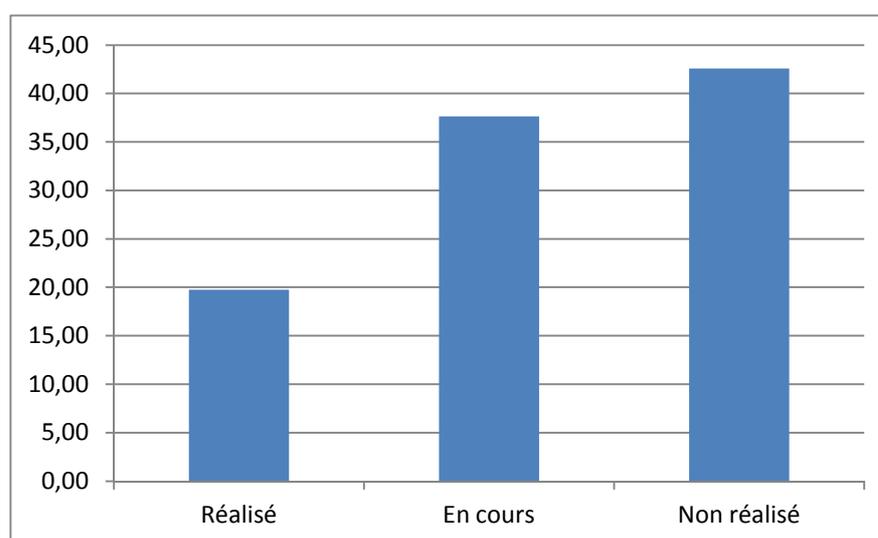
- **Opérationnalisation réalisée**: l'action, éventuellement composée d'activités primaires, a été menée à son terme;
- **Opérationnalisation en cours**: l'action, éventuellement composée d'activités, n'a pas été menée à son terme;
- **Opérationnalisation non réalisée**: l'action et ses activités dépendantes n'ont connu qu'un faible avancement (exemple d'un groupe de travail mis en place mais qui n'a pas encore avancé dans la rédaction d'un texte) ou qui n'ont pas démarré.

Cette opérationnalisation a été évaluée à la date du passage de la mission, juin 2012 et mise à jour au cours de la deuxième mission d'octobre 2012. Notons cependant qu'en l'absence de rapports réguliers d'exécution du PMFP, ce rapport externe servira de support aux revues internes portant sur l'avancement du PMFP.

2.3 Analyse des réalisations du PMFP

L'annexe 1 présente la revue détaillée de la mise en œuvre de l'ensemble des actions prévues dans le PMFP. Le graphique page suivante offre un bilan de l'opérationnalisation de ces actions : plus de 57% sont réalisés ou en cours de réalisation (cf. annexe 3 état de réalisation des activités). Le PMFP a permis de mettre en œuvre de nombreuses activités de réforme du système de gestion des finances publiques camerounaises. D'autres actions sont entreprises en dehors de ce plan d'action. Des améliorations du système de gestion des finances publiques, quoique encore lentes et partielles, au niveau du cadre institutionnel et juridique, peuvent être observées et sont en ligne avec la feuille de route stratégique du Plan d'actions, qui regroupait les actions prioritaires de la réforme fixées pour la mise en œuvre du NRFE.

Graphique 1: Bilan général de réalisation des actions du PMFP



Ce bilan est très variable selon les axes. D'importants progrès ont été réalisés en matière de planification, de programmation, de budgétisation (axe 1) avec le développement des outils de programmation et de cadrage pluriannuels, et au niveau du pilotage et du cadre institutionnel de la réforme (axe 10). Cela est en relation avec l'implication directe du STP qui est rattachée à la Direction Générale du Budget.

Les avancées ont été plus limitées pour l'exécution budgétaire (axe 4), pour la comptabilité publique (axe 5), pour les contrôles internes et externes (axe 7) et pour le système informatique de gestion des finances publiques (axe 8). L'axe relatif aux financements extérieurs (axe 3) a connu une très faible mise en œuvre.

De nombreuses difficultés ont été à l'origine des progrès insuffisants:

- le **sequencing inadéquat**. Le PMFP s'attaque simultanément aux trois niveaux de réforme des finances publiques⁴ (conformité financière, *niveau de base*) ; stabilité et soutenabilité macroéconomique pluriannuelle, et efficience et efficacité des services publics) pour atteindre l'objectif ambitieux de passer au budget programme en 2013. De plus, le phasage des activités n'a pas été systématiquement établi. A titre d'exemple, le MINFI est entrain d'élaborer le manuel d'exécution du budget programme au moment où de nombreux textes réglementaires de base ne sont pas encore pris. On peut citer à titre d'exemple le texte sur le contrôle administratif ou le Règlement Général sur la Comptabilité publique. Cela peut allonger et rendre très difficile le travail.
- la **fragmentation de la fonction budgétaire** entre plusieurs ministères et institutions. Au sein de l'exécutif, deux principaux ministères (MINFI et MINEPAT) sont impliqués à différents stades du processus budgétaire dans la gestion des finances publiques. Cette pratique a pour conséquence une dualité budgétaire qui n'est pas favorable à la réforme en cours consistant au passage du budget de moyens au budget programmatique et à une dilution de responsabilité.

Cette fragmentation se retrouve au niveau des systèmes informatiques, chacun de ces ministères devant disposer son propre système informatique. Cette fragmentation pourrait également être accentuée avec la création du nouveau ministère en charge des marchés publics. Quant au contrôle externe, il est assuré par deux structures de nature différente, le CONSUPE rattaché à la Présidence de la République d'une part, et la Chambre des Comptes de la Cour Suprême d'autre part. Ces deux structures assurent chacune, conformément aux textes en vigueur, tout ou partie des missions habituellement dévolues aux Institutions supérieures de contrôle (ISC). Cela ne favorise pas la mise en place d'un contrôle externe efficace répondant aux critères d'indépendance de l'INTOSAI.

- **une appropriation insuffisante**. Le PMFP n'est devenu le document de référence en matière de réforme de la GFP. A titre d'exemple, certaines administrations, comme la DGD ou la DGI, disposent de leurs propres stratégies internes qui ne contiennent pas forcément les axes ou actions du PMFP. Ces administrations ont des feuilles de route pour leurs activités annuelles qui ne recouvrent pas nécessairement les actions du PMFP mais qui

⁴ Le principe de base proposé par les « Guidelines on PFM reform sequencing » est que les niveaux élevés d'une réforme, notamment l'efficience et l'effectivité des services publics, ne pourront être atteints effectivement que si le niveau de base (conformité financière) est atteint.

sont pourtant d'une haute importance puisqu'elles sont suivies au niveau ministériel, mais également au niveau du Secrétariat du Premier Ministre.

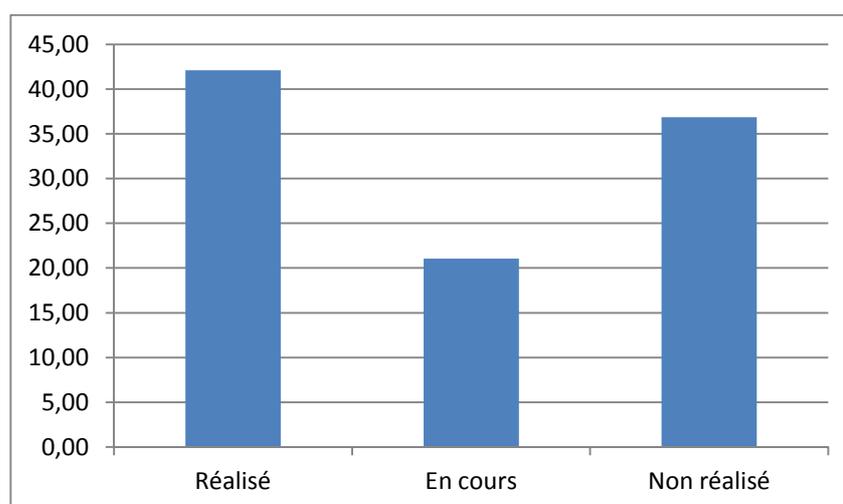
- les **financements prévus n'ont pas été mobilisés au niveau escompté**. Le financement du PMFP via une approche projet n'a pas véritablement favorisé sa mise en œuvre et un pilotage par l'administration. A titre d'exemple, le projet PRCTC de la Banque Mondiale mis en vigueur en juin 2008 va clôturer en fin décembre 2012 avec un taux d'absorption très réduit (inférieur à 25% après quatre ans de mise en œuvre). En conséquence de nombreuses activités qui étaient prévues à partir de ce projet se trouvent actuellement sans financement.
- un **dialogue politique insuffisant** avant 2012. La plateforme de dialogue sur les finances publiques ne s'est pas réunie entre 2008 et 2012 malgré la volonté politique annoncée pour la réforme. En effet, le Comité de Pilotage de cette plateforme a été créé par arrêté du Premier Ministre en 2007. Instance de concertation regroupant les autorités camerounaises, les PTFs réunis au sein du Comité Multi Partenaires et des représentants de la Société Civile et du secteur privé, elle n'a pas suffisamment joué son rôle.

Axe 1. Planification – Programmation – Budgétisation⁵

L'articulation des phases de planification, de programmation et de budgétisation connaît d'importants progrès. En revanche, les dispositifs de gestion de la pluri-annualité nécessitent des précisions. L'articulation entre le CBMT, les CDMT ministériels et la loi des finances n'a pas d'ancrage suffisamment fort et n'est pas assurée. La nomenclature budgétaire connaît des améliorations même si des ajustements sont nécessaires pour que celle-ci soit conforme à celle proposée par les directives de la CEMAC.

Le graphique ci-dessous présente une opérationnalisation relativement satisfaisante de cet axe puisque plus de 42% des actions sont réalisées, 21% sont en cours tandis que moins de 37% n'ont pas encore connu de démarrage effectif.

Graphique 2: Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 1



⁵ Pour chaque axe le détail des activités et leur état d'avancement est précisé dans l'annexe 1.

Concernant **la composante nouveau régime financier**, le processus d'élaboration des stratégies *sectorielles et ministérielles prioritaires* est en cours. Le cadre de planification stratégique préalable à la mise en place du budget programme a été réactualisé avec l'adoption de la vision 2035 du DSCE décliné en stratégies sectorielles et ministérielles. Plusieurs ministères ont élaboré leurs stratégies à périmètre ministériel (cf. Annexe 3) dont 14 ont été élaborées après la mise en vigueur du DSCE et 8 avant pour lesquelles l'arrimage au DSCE nécessite d'être évalué. Par ailleurs, des stratégies sectorielles sont également disponibles. Enfin des stratégies thématiques sont en cours (Gouvernance, Financement du Développement, Compétitivité, etc.).

Le CDMT global est élaboré deux fois chaque année par un comité technique formé par des cadres du MINFI, du MINEPAT, de l'INS et de la BEAC. Cet exercice est piloté par la division de la prospective et de la planification stratégique de la DGPA. Cependant cet exercice n'a pas d'ancrage suffisamment fort, il n'est pas validé par les hautes autorités. Le CDMT n'est pas présenté par ministères et institutions mais plutôt par secteurs. Par conséquent, il ne constitue pas un véritable outil de programmation budgétaire.

L'action relative aux outils méthodologiques pour élaborer les CDMT sectoriels est en cours d'opérationnalisation. Un guide d'élaboration des CDMT est disponible. Toutefois, il est à mettre à jour pour prendre en compte la présentation du budget par programme. De nombreux manuels sont également élaborés. Ces manuels sont en cours d'harmonisation pour établir un manuel unique de la chaîne PPBS.

De nombreux ministères ont établi leur CDMT mais ils ne sont pas soumis aux contraintes budgétaires du CBMT. Les programmes ont été inscrits à titre expérimental dans le budget 2012. Un document annexe de la loi de finances 2012 a présenté le budget sous forme de budget programme à l'aide d'un tableau de passage des services administratifs à des programmes.

La nomenclature budgétaire a été adaptée au nouveau régime financier *mais ne répond pas à l'esprit de la réforme*, qui est de présenter le budget par programme et par « grandes » natures économiques afin d'accroître la marge de manœuvre des gestionnaires dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. Il convient de souligner que le NRFE n'a pas précisé ces « grandes natures » économiques. Cependant, les directives de la CEMAC ont introduit la classification « par titre » en précisant six titres (article 15 de la directive de la CEMAC relative aux lois de finances).

La méthodologie d'évaluation de la mise en œuvre des stratégies sectorielles et du DSCE par les lois de finances n'existe pas encore.

Enfin, la création d'une instance technique de validation des programmes avant leur présentation au Parlement est en cours d'opérationnalisation. Le décret n°2011/2414/PM du 17 août 2011 porte création et organisation du Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP). Ce comité est opérationnel depuis l'été 2012.

Concernant les composantes Planification / Programmation/ Budgétisation et suivi, les actions sont en cours avec une lettre circulaire consacrée aux cellules PPBS et un projet de décret présidentiel destiné à adapter le calendrier et les modalités de préparation de la loi de finances aux dispositions du nouveau régime financier. Les cellules PPBS sont créées. Des

manuels sont disponibles pour renforcer les capacités. Un guide d'évaluation des projets a également été élaboré qui vient d'être fusionné dans le guide unique de la chaîne PPBS. De nombreuses formations pilotées par la cellule de l'évaluation et des audits de la direction générale de la planification du MINEPAT ont eu lieu en faveur de nombreux agents des ministères sectoriels. La lettre circulaire des cellules PPBS précise le mécanisme de suivi-évaluation des programmes et projets. Elle est reprise chaque année par la lettre circulaire du MINFI relative à l'exécution du budget. L'élaboration d'un manuel de procédures administratives et techniques sur le suivi-évaluation a été reprogrammée dans le cadre des activités du PARFIP.

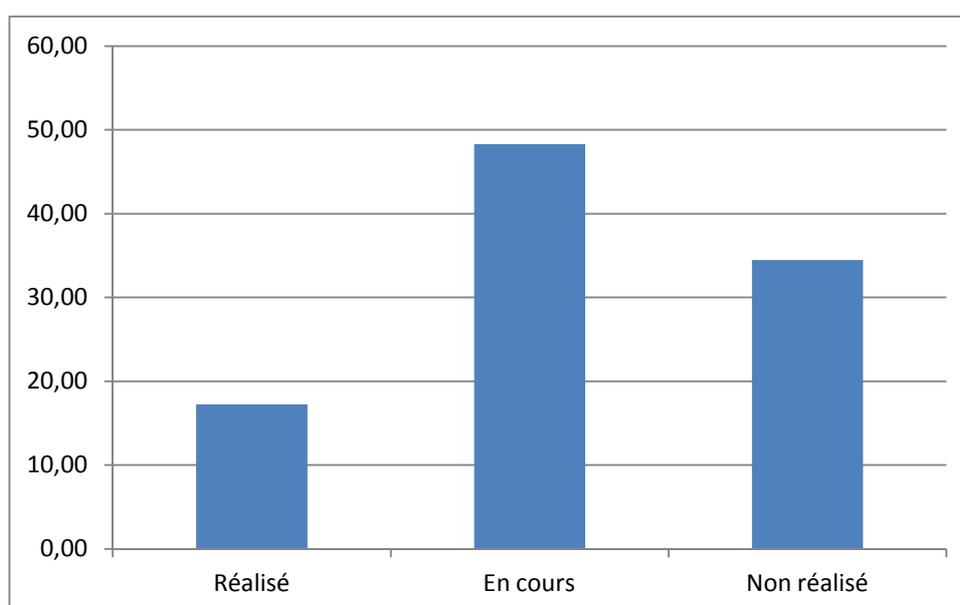
Concernant la diffusion et sensibilisation du DSCE, le secrétariat technique du DSCE organise de nombreuses rencontres au niveau des régions et des départements en vue de diffuser le DSCE et sensibiliser la population.

Axe 2. Recettes et fiscalité⁶

La pression fiscale connaît des progrès d'année en année. Cependant, des efforts sont encore nécessaires pour améliorer la prévision des recettes, la transparence de l'assujettissement des obligations des contribuables, l'efficacité de l'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt et l'efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières ainsi que des autres recettes.

Le graphique suivant présente le bilan de l'opérationnalisation de cet axe (6 composantes et 33 actions) : plus de 17% des actions sont réalisées ; près de la moitié des actions (48%) sont en cours de réalisation tandis que moins de 35% n'ont pas connu de démarrage effectif. De fait les résultats de cet axe ne sont pas encore visibles.

Graphique 3 : Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 2



⁶ Cf. note 6 : pour chaque axe le détail des activités et leur état d'avancement est précisé dans l'annexe 1.

La **qualité de la prévision des recettes fiscales** ne s'est pas améliorée. La direction de la Prévision au sein de la DGB ne dispose pas d'outil de prévision des recettes. De même, la DGI et la DGD n'ont pas d'outil de prévision de leurs recettes et il n'existe pas d'outils d'analyse pour les recettes non fiscales et leurs potentialités.

Concernant **la transparence de l'assujettissement des obligations des contribuables**, des voies de recours amiables et judiciaires sont mis en place avec la loi de finances 2008. Toutefois, d'importants efforts doivent être engagés pour la mise en place de la télé-déclaration au niveau de la DGI. Il est à préciser que trois (3) CGA existent à Douala et à Yaoundé, mais ne fonctionnent pas d'une manière efficace. Ils n'attirent pas un nombre suffisant de PME (20 PME pour ces 3 CGA) car ils ne fournissent pas les services attendus. Un cahier de charges est fourni par le MINFI mais il n'est pas respecté.

Le dispositif **d'immatriculation des contribuables et d'évaluation des impôts, taxes et droits de douanes** présente encore de sérieuses insuffisances. Une réforme est en cours. L'identifiant unique n'est pas encore opérationnel.

La DGI a formé 50 inspecteurs et contrôleurs enquêteurs aux techniques de recoupement et d'investigation avec un appui technique et financier de la coopération française. Ces agents sont affectés à la Direction des Enquêtes et de la Programmation du Contrôle Fiscal.

Le processus **d'amélioration du rendement des droits d'enregistrement** est en cours. Le précis du droit d'enregistrement est conçu. Mais, il n'est pas édité à cause d'un manque de ressources financières. La prochaine étape est d'informatiser les Centres des Impôts chargés de l'enregistrement des actes, notamment les cellules spéciales des marchés et les centres spécialisés des professions libérales.

Concernant la composante « **Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières et des autres recettes** », de nombreuses activités sont en cours, notamment l'organisation progressive des services opérationnels de l'administration fiscale selon les principes de la segmentation des contribuables. La segmentation a permis de mettre en place et d'opérationnaliser la Direction des Grandes Entreprises (DGE) qui assure l'essentiel des recettes fiscales, de créer et opérationnaliser à titre expérimental deux Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME) dont un à Douala et un autre à Yaoundé. Il est également créé à titre expérimental un Centre des Impôts (CDI) à Yaoundé et un autre à Douala. L'expérimentation des CIME et des CDI doit s'étendre sur l'ensemble du territoire national en 2013.

Concernant la composante « Elargissement de l'assiette fiscale », la loi de finances 2012 a instauré 3 régimes d'imposition au lieu de 4. Elle a mis en place un seuil d'imposition et les modes de paiement. Le projet de mise en place d'un cadastre utilisable pour application de l'impôt foncier est en cours ; il est transmis au ministère des domaines depuis 2011 pour étude et validation. Toutefois, l'étude sur la pertinence et la cohérence des régimes incitatifs n'est pas faite à cause d'un manque de ressources financières.

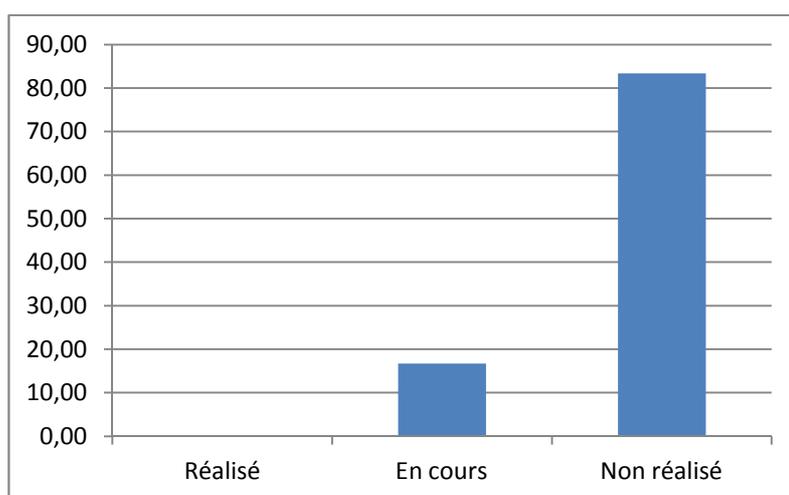
Les activités d'informatisation de la DGI et de la DGD n'ont pas beaucoup avancé. La DGI ne dispose pas d'assez de ressources financières pour concevoir et mettre en œuvre son plan d'action.

Axe 3. Financements extérieurs⁷

L'opérationnalisation de cet axe n'est pas acquise mais des progrès sont à signaler d'une part dans le suivi des projets sur financements extérieurs et d'autre part, sur le dialogue mené dans le cadre de partenariat.

Le graphique suivant résume l'état d'opérationnalisation de cet axe (4 composantes et 6 actions): plus de 80% d'actions n'ont pas connu de démarrage effectif tandis que moins de 17% sont en cours de réalisation ; en effet l'étude sur la gestion de l'aide, un préalable aux autres actions, n'a pas encore été réalisée.

Graphique 4 : Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 3



Le Cameroun ne bénéficie pas des appuis budgétaires, à l'exception de l'appui budgétaire sectoriel de la Banque mondiale dans le secteur forêt, aucun appui budgétaire n'a été mobilisé au Cameroun ces dernières années. Le pays n'a pas de dispositif permettant la budgétisation et le suivi d'exécution de l'aide extérieure (dons et prêts). L'étude programmée n'a pas encore été réalisée⁸.

Concernant **l'alignement de la gestion de l'aide sur les procédures nationales**, seule une étude dans le domaine de la passation de marché vient d'être finalisée par la BAD sur l'utilisation de la procédure nationale. Il n'existe pas encore de stratégie de recherche de financement en adéquation aux besoins nationaux.

Axe 4. Exécution du budget en dépenses⁹

Les avancées en matière d'exécution de la dépense budgétaire restent très limitées. Seule la déconcentration du pouvoir d'ordonnancement permise par le NRFE constitue un acquis important ainsi que la mise à disposition des ordonnateurs de l'outil DEPMI. Cependant, il n'existe pas de mécanisme de régulation budgétaire efficace. La chaîne de la dépense reste

⁷ Cf. note 6, pour chaque axe le détail des activités et leur état d'avancement est précisé dans l'annexe 1.

⁸ Une évaluation est prévue par la Banque Mondiale en collaboration avec les autres PTFs est programmée pour 2013.

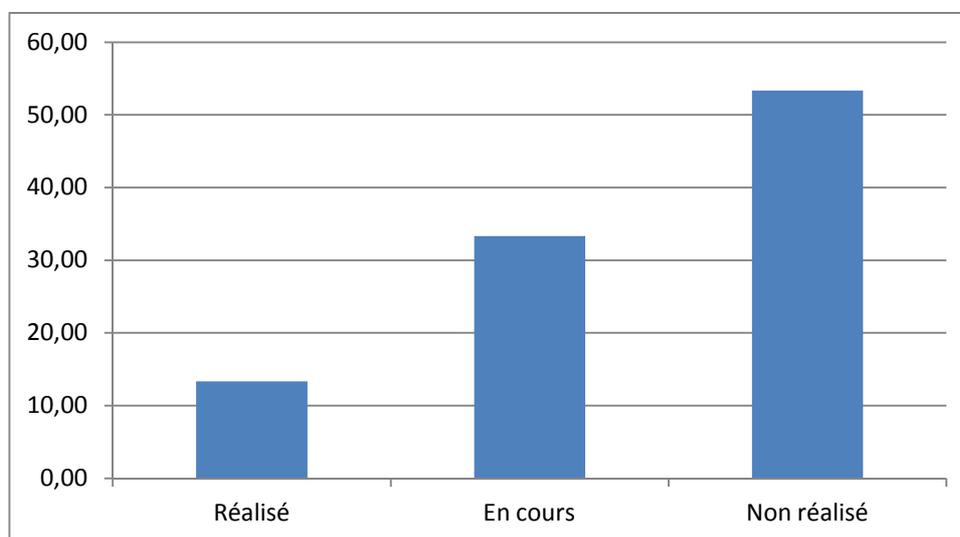
⁹ Cf. note 6 pour chaque axe le détail des activités et leur état d'avancement est précisé dans l'annexe 1.

lourde à cause de nombreux niveaux de contrôle qui restent également inefficaces. Les rapports d'exécution budgétaire sont de qualité insuffisante et non exhaustifs¹⁰.

Concernant les marchés publics, des progrès ont été réalisés avec la diffusion de textes d'application du décret relatif au Code des marchés (pour lequel une révision est en cours), la mise en place du SIGMAP et l'organisation de nombreuses formations concernant la gestion des marchés. Ces efforts sont à encourager car les procédures de passation des marchés ne sont pas encore bien maîtrisées.

Le graphique suivant présente une évolution mitigée de l'opérationnalisation de cet axe (5 composantes et 15 actions) dont quelques actions sont acquises mais dont plus de la moitié n'ont pas démarré : 13% des actions sont réalisées ; plus de 33% sont en cours et près de 54% n'ont pas connu un démarrage effectif.

Graphique 5 : Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 4



Concernant la composante « Nouveau régime financier », seule l'activité relative à l'élaboration du nouveau format et des projets de loi de règlement 2008 à 2012 est entièrement réalisée. La loi de règlement 2010 dispose d'informations plus étoffées ; ce qui devrait être maintenu avec la loi de règlement 2011. Cela permet d'améliorer les informations mises à la disposition du parlement. La mise en place d'un cadre pour la régulation budgétaire (et de trésorerie) adapté au régime financier est en cours de réalisation. Il n'existe pas de cadre réglementaire pour la régulation budgétaire. La circulaire d'exécution budgétaire encadre l'exécution du budget. Elle institue un système de blocage de précaution de 10% des crédits votés et procède à des ouvertures des crédits périodiques. Par ailleurs, un dispositif de gestion de la trésorerie est mis en place. Le système est peu performant car il n'existe pas de plan d'engagement qui lie les plans de passation des marchés au plan de trésorerie. Il convient de préciser que les plans de passation des marchés ne contiennent d'une manière générale que des dépenses d'investissement. Ces plans de passation des marchés ne sont pas systématiquement disponibles au début de l'exercice.

¹⁰ Les rapports des EP et des CTD ne sont pas disponibles et il n'existe pas d'états consolidés des finances publiques.

Pour ce qui concerne **l'exécution du budget et la chaîne de la dépense**, le logiciel DEPMI est déployé auprès de tous les ordonnateurs. Toutefois, l'activité relative à l'audit des procédures n'est pas encore lancée.

La **documentation et l'information budgétaires** sont en cours d'amélioration. La documentation qui accompagne les projets de budget ne comporte pas toutes les données suffisamment étayées (déficit budgétaire, dette, avoirs) permettant une analyse budgétaire en relation avec le cadrage macroéconomique. Les capacités de production et de diffusion de l'information budgétaire sont limitées. Des états financiers et comptables ne sont pas produits, conservés et diffusés pour les besoins de prises de décision et de gestion budgétaire d'une manière systématique et à des périodes bien déterminées. Il n'existe pas de rapports de synthèse sur les ressources et dépenses de toute l'administration publique, de rapports de synthèse sur le risque financier (trésorerie, niveau d'endettement, etc.).

Par ailleurs, les établissements publics et collectivités décentralisées ne font pas l'objet d'un encadrement suffisant par les ministères de tutelle, le ministère de l'administration territoriale et le ministère des Finances. Pour le moment, aucune action visant à mettre en place un dispositif de suivi-évaluation des unités de prestation des services sectoriels n'est encore entreprise.

Concernant les procédures de passation des marchés, des progrès sont en cours. Il s'agit particulièrement de :

- la publication de la Circulaire n°002/CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics qui rappelle un certain nombre de règles à respecter et prescrit des mesures appropriées en vue de l'amélioration globale du système, notamment l'encadrement de certaines procédures de passation des marchés et le renforcement de l'intégrité du système des marchés publics.
- la mise en place du système informatique SIGMAP¹¹ système qui permet de suivre ainsi toutes les étapes des marchés publics. Cependant, ce système n'est pas encore interconnecté au système de gestion budgétaire et comptable¹².

Cependant, le système actuel de passation des marchés publics souffre d'une mauvaise application qui est souvent relevée dans les études et évaluations du système de GFP. Les plans ministériels de passation des marchés publics restent très partiels et n'intègrent que les dépenses qui sont au-dessus du seuil de passation des marchés. Il convient de préciser qu'ils ne sont pas systématiquement élaborés dès le début de l'exercice budgétaire. Egalement, les statistiques des achats publics suivis par l'ARMP ne sont exhaustives dans la mesure où elles ne recouvrent pas les dépenses publiques sous forme de bons de commande ne permettant pas d'évaluer la part relative des différentes procédures utilisées.

La création récente du ministère en charge des marchés publics (MINMAP) risque de compliquer la consolidation des efforts pour le passage au budget de programme dont la tendance est de responsabiliser davantage les ministères gestionnaires si des mesures d'accompagnement, tels que le renforcement du professionnalisme pour prévenir les risques

¹¹ SIGMAP est actuellement installé dans les locaux de l'ARMP pour test avant déploiement auprès des maîtres d'ouvrages. Des formations avec certains maîtres d'ouvrages ont eu lieu. Une réception provisoire est effectuée.

¹² L'intégration du système des marchés publics dans le système informatique de marchés publics est prévue dans le schéma directeur informatique qui vient d'être validé.

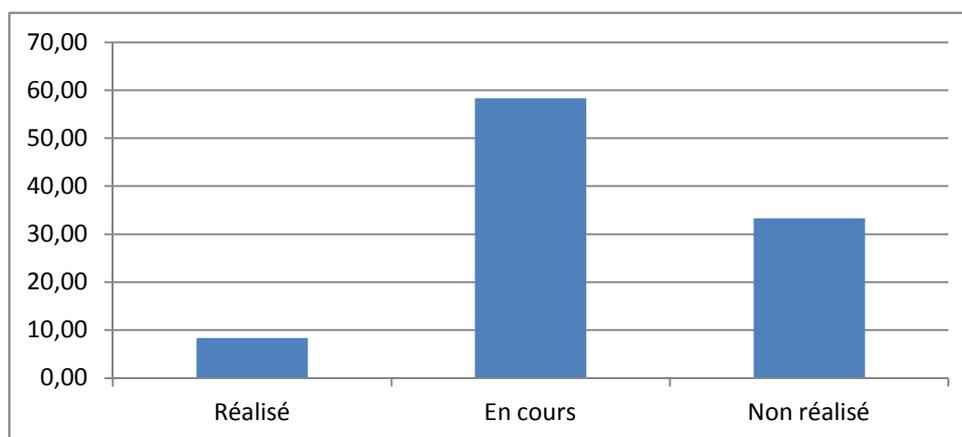
menaçant l'intégrité dans les marchés publics, l'adoption des règles claires en matière de recours et d'examen des plaintes, le renforcement de l'indépendance du mécanisme du recours et l'accès des citoyens à l'information ainsi que le renforcement du mécanisme de responsabilité et de contrôle, n'étaient pas prises. La révision envisagée du Code des marchés publics devra se finaliser et intégrer le besoin de revoir les seuils, tout en prenant en compte, les facteurs de risques induits afin de responsabiliser davantage les ministères sectoriels et soutenir les efforts de déconcentration de l'ordonnancement ainsi que l'approche de budget programme.

Axe 5. Comptabilité publique¹³

Des progrès sont enregistrés pour décongestionner la Paierie générale du Trésor avec la création en cours des paieries spécialisées auprès des ministères connaissant une forte volumétrie d'opérations (adoption du texte). Le décret relatif au RGCP n'est pas encore adopté car il n'est pas compatible aux directives de la CEMAC. Ce retard dans l'adoption du RGCP est problématique pour l'application des dispositions du NRFE.

Cet axe est composé de 8 composantes et 25 actions. Le graphique suivant présente une opérationnalisation relativement faible de cet axe avec peu d'actions effectivement réalisées mais avec près de 60% d'actions en cours et moins de 33% qui n'ont pas encore connu un début de mise en œuvre effective.

Graphique 6 : Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 5



Ainsi, le processus d'élaboration du règlement comptable pour la mise en œuvre du NRFE est en cours. Depuis 2009, un projet de décret sur le Règlement Général de Comptabilité Publique (RGCP) a été élaboré. Cependant, il existe des divergences importantes entre ce projet de RGCP et la directive de la CEMAC relative à la comptabilité publique et le projet de texte est en cours de révision. Le contenu et les modalités de présentation du Compte Général de l'Etat sont définis dans la directive de la CEMAC relative à la comptabilité publique. Par ailleurs, l'enregistrement des informations budgétaires notamment pour ce qui concerne les données relatives à la dette publique reste très insuffisant.

Pour ce qui concerne **la concordance entre l'exécution budgétaire et comptable**, des améliorations en cours peuvent être notées. En effet, depuis 2010, les formats des situations

¹³ Cf. Note 6, pour chaque axe le détail des activités et leur état d'avancement est précisé dans l'annexe 1.

d'exécution budgétaire ont été progressivement améliorés. De ce fait, la réconciliation des balances et des données des situations auxiliaires se fait d'une manière systématique. Des activités d'amélioration de la qualité des rapports et du respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année sont menées. Des situations synthétiques de l'exécution budgétaire (quoique moins complètes) sont publiées trimestriellement par des journaux. A chaque 20 du mois M+1, la balance provisoire du mois M et la balance définitive deux mois après (60 jours) sont disponibles même si d'énormes efforts sont à fournir pour la fiabilité et l'apurement des comptes. La balance de 2011 est disponible depuis avril 2012.

Il est également à noter que de nombreux postes comptables établissent leur balance générale à partir du système informatique. Cependant, la balance générale du trésor est établie après une consolidation de toutes les balances à l'aide du système informatique, mais en ajoutant les balances de postes non informatisés. La confection de la balance générale est ainsi soumise à des ajustements manuels.

Concernant **le déploiement de la nouvelle organisation du réseau de postes comptables du Trésor**, des paieries spécialisées sont prévues auprès des ministères connaissant une forte volumétrie d'opérations afin de les décongestionner (texte datant d'avril 2011) même si elles ne sont pas encore opérationnelles. Leur opérationnalisation est programmée pour 2013. Cette stratégie de décongestion concerne également la TG de la région du Centre¹⁴.

Concernant l'amélioration du système informatique comptable, les interfaces devant interconnecter le trésor avec les autres départements ne sont pas encore réalisées. En revanche, le logiciel CADRE établit la comptabilité budgétaire et PATRIOT établit la comptabilité générale sur 13 circonscriptions financières.

Des activités de renforcement des capacités de contrôle et d'audit sont engagées. Un plan de formation est établi. Un manuel sur la cartographie des risques est élaboré et adopté. Un personnel a été nommé et formé aux techniques d'audit même si des efforts sont à fournir pour renforcer le dispositif en place et le rendre compatible avec les directives CEMAC. De nombreuses missions d'audit sont déployées dans les structures du trésor. Cependant, la mise en place d'un système de contrôle et d'audit internes dans les ministères n'est pas prévue dans le projet de RGCP.

Axe 6. Gestion de la trésorerie et de la dette¹⁵

Le cadre institutionnel de la gestion de la trésorerie est en place et opérationnel, avec la réunion hebdomadaire du Comité Interne de trésorerie présidé par le DGTCFM et mensuelle du Comité interministériel de trésorerie présidé par le ministère des finances. Cependant, des progrès limités sont enregistrés en matière de mise en place de plans de passation des marchés et des plans d'engagements cohérents avec le plan de trésorerie. De ce fait, le plan de trésorerie n'est pas un outil de régulation budgétaire.

En outre, même si le NRFE réaffirme solennellement le principe de l'unité de trésorerie de l'Etat en son article 68, de nombreux organismes publics disposent de leurs propres comptes

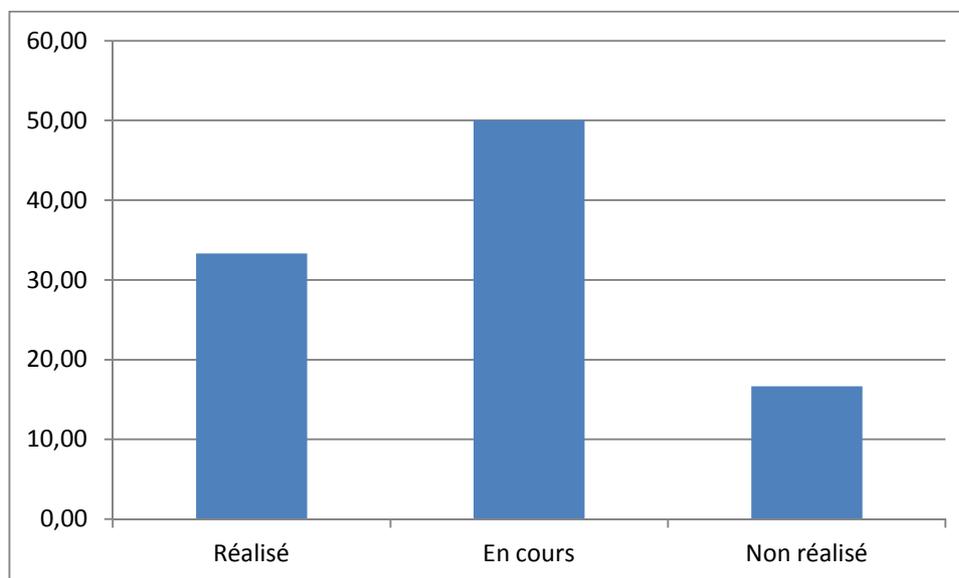
¹⁴ Cette dernière comporte 122 postes comptables qui lui sont rattachées dont 10 RF, 63 perceptions, 49 recettes des impôts, des douanes et du domaine ainsi que 3 recettes municipales.

¹⁵ Cf. note 6, pour chaque axe le détail des activités et leur état d'avancement est précisé dans l'annexe 1.

qui ne sont intégrés dans le CUT. Leurs soldes ne sont pas consolidés (régulièrement) avec celui du CUT.

Cet axe contient 2 composantes et 6 actions. Le graphique suivant présente l'évolution de l'opérationnalisation de cet axe : près de 84% sont réalisés ou en cours de réalisation.

Graphique 7 : Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 6



Le cadre institutionnel fonctionne avec la tenue des réunions hebdomadaires présidées par la DGTCFM et avec des réunions mensuelles présidées par le ministre des finances. Des réunions trimestrielles sont également tenues pour la prévision de la trésorerie du trimestre à venir. Cependant, le dispositif du CUT n'est pas achevé. En effet, même si le NRFE, en son article 68, stipule le principe de l'unité de la trésorerie de l'Etat, de nombreux EPA et administrations ouvrent des comptes dans des banques commerciales qui échappent complètement à la supervision du trésor. Egalement, de nombreux organismes disposent de leur propre compte dans les livres de la BEAC. Il s'agit particulièrement de la CAA, du Fonds d'Entretien Routier, du compte spécial de remboursement de la TVA, etc. Certaines recettes municipales disposent de leur propre compte à la BEAC. Il n'existe pas un système de consolidation des soldes de ces comptes avec le solde du compte du trésor. Des comptes sont également ouverts dans des banques commerciales au nom de certaines institutions, de ministères, de collectivités territoriales, etc. Ces comptes échappent à la supervision du trésor public.

L'AFRITAC a appuyé le MINFI à la mise en place des plans de passation des marchés et des plans d'engagement. Cependant, ces outils ne sont pas encore opérationnels. Il n'existe pas de mécanisme de régulation susceptible d'éviter l'accumulation d'arriérés. Les plans de trésorerie (répartis par ministères) ne sont pas annoncés en avance auprès des ministères sectoriels; cela ne facilite pas la gestion des budgets ministériels.

Axe 7. Contrôle interne et externe¹⁶

Le contrôle administratif se trouve à deux niveaux : (i) les contrôles a priori effectués par le contrôle financier (visa du contrôleur financier) et ceux des comptables avant paiement de la dépense et (ii) les contrôles a posteriori qui peuvent être effectués par le CONSUPE qui relève de l'autorité directe du Président de la République et placé sous la direction d'un ministre délégué à la Présidence ; la Direction de Contrôle des Opérations Budgétaires qui relève de la DGB et qui a une vocation interministérielle ou des inspections internes aux départements ministériels¹⁷.

Les contrôles a priori sont redondants et s'avèrent peu efficaces pour prévenir les risques budgétaires (arriérés de paiement, non soutenabilité budgétaire,...). Ces contrôles portent essentiellement sur la régularité de la dépense et aucun ne s'exerce, en principe, ni sur l'opportunité ni sur la performance de la dépense.

Jusqu'à maintenant, aucun des rapports du CONSUPE n'est rendu public. Ces rapports ne sont transmis qu'au Président de la République. Ils ne sont pas systématiquement transmis au Ministre des Finances. Le rapport annuel n'est pas rendu public, même s'il fait l'objet, depuis récemment, d'un communiqué de presse et parfois d'une conférence de presse. Le CONSUPE n'a pas de relation avec le Parlement. Le projet de décret sur le contrôle administratif élaboré reste très général et ne favorise pas une véritable modernisation de la chaîne de contrôle interne.

Le contrôle externe est assuré par deux structures de natures très différentes: le Contrôle supérieur de l'État (CONSUPE) d'une part et, d'autre part, la Chambre des comptes de la Cour suprême. Ces deux structures assurent chacune, conformément aux textes en vigueur, une partie des missions habituellement dévolues aux Institutions supérieures de contrôle (ISC) ; ces missions concernent : le contrôle juridictionnel (i.e. principalement le jugement des comptes des comptables publics) ; l'audit de la gestion des finances publiques (contrôle des ordonnateurs) ; l'assistance et le conseil au gouvernement et au Parlement.

La Chambre des Comptes de la Cour Suprême assure le jugement des comptes des comptables publics. Dans ce cadre, jusqu'en 2009, elle a pris 10 arrêts définitifs. Elle est également chargée d'émettre son avis sur le projet de loi de règlement déposé au parlement. Cependant, elle n'effectue pas le contrôle de gestion et n'a pas de compétence pour saisir le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière. Elle n'est pas non plus en mesure de suivre l'exécution des amendes ou des débetés qu'elle prononce. De telles dispositions limitent l'intervention de cette juridiction et ne sont pas conformes aux nouvelles directives de la CEMAC.

Par ailleurs, hormis la pratique des « questions au gouvernement », le Parlement n'exerce véritablement son contrôle que lors de la session budgétaire. Par exemple, le droit de création de commissions d'enquêtes parlementaires, bien que prévu par les textes, n'est pas utilisé. Cette situation s'explique essentiellement par la faiblesse des échanges d'information entre les structures de contrôle et le Parlement et par l'absence des assistants parlementaires, notamment au niveau de la commission chargée des finances de l'Assemblée Nationale.

Le projet de loi des finances est présenté au Parlement avec beaucoup de retard, souvent deux ou trois semaines après l'ouverture de la session parlementaire budgétaire qui ne dure

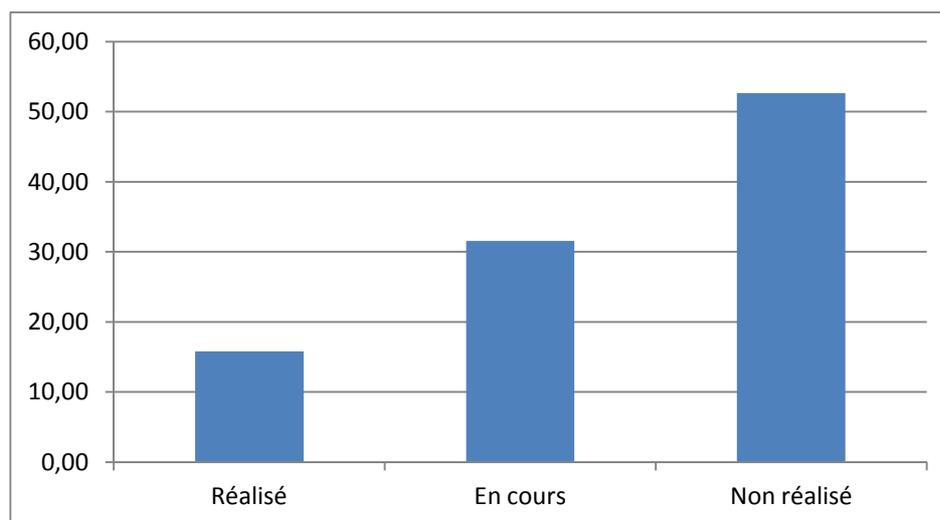
¹⁶ Cf. note 6, pour chaque axe le détail des activités et leur état d'avancement est précisé dans l'annexe 1.

¹⁷ L'IGF camerounaise a une vocation ministérielle contrairement à la plupart des pays de culture administrative francophone.

qu'un mois. Cela n'offre pas suffisamment de temps aux parlementaires pour investiguer sur le projet de budget, ce qui n'est pas conforme aux bonnes pratiques internationales. En outre, le parlement ne reçoit pas systématiquement une information sur l'exécution budgétaire en cours d'exécution du budget.

Cet axe contient 2 composantes et 19 actions. Le graphique suivant présente l'évolution de l'opérationnalisation de cet axe : plus de 52% d'actions n'ont pas encore connu un démarrage tandis que près de 32% sont en cours de réalisation.

Graphique 8 : Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 7



Pour **le renforcement du contrôle interne**, un projet de décret sur le contrôle administratif est élaboré. Cependant, il ne précise ni l'organisation de ces contrôles, ni les modalités de contrôle. Le texte est dans le circuit de signature même s'il n'a pas bénéficié d'un consensus. Le CONSUPE, n'a pas été associé ni à la préparation ni à la validation de ce texte. Un guide de vérification a été élaboré au niveau du CONSUPE sur financement de l'Union Européenne. Le code de déontologie et les normes de contrôle des finances publiques inspirés des directives de l'INTOSAI occupent une place de choix. Un plan de formation basé sur ce guide est élaboré. Il est en cours de mise en œuvre.

Par ailleurs, selon le Décret n°2008/028 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Conseil de discipline budgétaire et financière, le CDBF est confié au contrôle supérieur de l'Etat (CONSUPE) et le ministre délégué chargé du CONSUPE est le président du CDBF. Cet organe est chargé de prendre des sanctions (débets, amendes ou déchéances) à l'encontre des agents publics, patents ou de fait, coupables des irrégularités et fautes de gestion commises dans l'exercice de leurs fonctions, irrégularités et fautes ayant eu pour effet de porter préjudice aux intérêts de la puissance publique. Ces dispositions ne sont pas totalement conformes aux directives de la CEMAC qui rattachent le CDBF à une cour des comptes que chaque Etat-membre doit créer.

Concernant **le renforcement du contrôle externe**, les actions en cours visent à renforcer principalement les capacités de la chambre des comptes. Les moyens de la Chambre des Comptes sont renforcés. Elle dispose actuellement de 25 magistrats sur un effectif de 80 agents, y inclus les greffiers et les personnels administratifs. 15 nouveaux agents viennent

d'être formés. En 2009, la chambre a pris 6 arrêts définitifs, ce qui porte à 10 le nombre définitifs pris depuis sa création. La Chambre est également appelée à rendre un avis sur la loi de règlement avant son dépôt au Parlement (le 30 septembre au plus tard). En 2011, elle a ainsi rendu un premier avis sur le Projet de Loi de Règlement 2010. Des échanges périodiques entre la Chambre des Comptes et le MINFI sont institués et permettent d'améliorer progressivement les états financiers. Les soldes de compte provisoires (à régulariser) sont ainsi passés de plus de 72 milliards en 2007 à moins de 20 milliards en 2010.

La Chambre des Comptes apporte progressivement une assistance technique en matière de contrôle des finances publiques, notamment à la Commission en charge des finances publiques de l'Assemblée Nationale¹⁸. Par ailleurs, par ordonnance N° 2012/004/CAB/PCDC/CSC prise le 26 avril 2012, le président de la Chambre a institué le Comité de relecture de la loi N° 2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême. Les travaux sont en cours. Il convient de souligner qu'aucun tribunal régional des Comptes n'est encore en place même si la Loi n° 2006/017 du 29 décembre 2006 fixe l'organisation, les attributions et le fonctionnement des Tribunaux Régionaux des Comptes.

La société civile s'intéresse de plus en plus de la gestion des affaires publiques, particulièrement la gestion financière de l'Etat. Elle instruit le projet de loi des finances à la demande de certains parlementaires. Elle organise un dîner parlementaire pendant lequel elle présente les points cruciaux du projet de budget et invite les parlementaires à demander des explications au gouvernement.

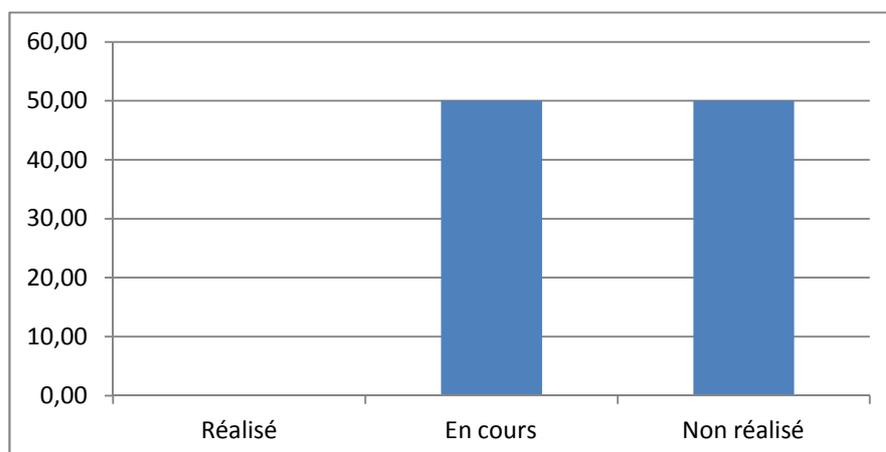
Axe 8. Gestion des ressources humaines et de la masse salariale¹⁹

Quelques actions ont été lancées pour le renforcement de la gestion des Ressources Humaines et la maîtrise de la masse salariale. Mais, la concrétisation reste très limitée. Cet axe contient 3 composantes et 8 actions. Comme l'indique le graphique suivant, 4 actions sont en cours de réalisation tandis que 4 actions n'ont pas encore démarré en raison principalement de problème de financement.

¹⁸ La Chambre des Comptes (CdC) renforce son rôle de conseil et d'assistance au Parlement avec la mise en place d'une séance annuelle de concertation avec la Commission chargée des finances de l'Assemblée nationale. Cela constitue une avancée considérable, mais demeure de loin très insuffisant. Le Parlement doit pouvoir saisir la CdC pour des enquêtes et recevoir systématiquement tous les rapports établis par les institutions de contrôle interne et externe.

¹⁹ Cf. note 6, pour chaque axe le détail des activités et leur état d'avancement est précisé dans l'annexe 1.

Graphique 9 : Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 8



Le processus de la **déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la Solde** est en cours. En effet, le Chef d'Etat a signé le 09 mars 2012 le Décret n°2012/079 portant régime de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la Solde. Ce décret détermine le champ d'application de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde, et en précise les modalités de sa mise en œuvre. Cependant, le manuel des procédures n'est pas élaboré à cause des difficultés de financement.

Le processus d'amélioration de la **gestion des ressources humaines de l'Etat** est également en cours. Les cadres organiques sont élaborés pour la plupart des ministères et institutions. Ils sont validés au niveau technique par les structures compétentes. Pour au moins 10 ministères, les décrets fixant ces cadres organiques sont adoptés par le Président de la république. Pour les autres ministères, les décrets sont en cours de signature. En outre, la cartographie des postes de travail est élaborée et adoptée par les structures compétentes. Un recensement des agents de l'Etat en ligne est déjà effectué. La confirmation des informations par chaque hiérarchie est en cours. Les écarts entre les postes de travail disponibles et ceux occupés seront analysés afin de prendre les décisions qui s'imposent. Cependant, l'étude sur la rémunération de la fonction publique n'a pas réellement démarré.

Concernant la **maîtrise de la masse salariale**, des travaux sont lancés à plusieurs niveaux :

- Au niveau des ministères et institutions, des comités sectoriels sont en place pour assainir le fichier du personnel et identifier tous les éléments ayant une incidence sur la solde de ses agents ;
- Un comité interministériel dirigé par le ministre en charge de la fonction publique reçoit les rapports ministériels et les examine afin de trouver les mesures pertinentes ;
- Au niveau des services du Premier Ministre, un comité de suivi dirigé par le secrétaire général des services du Premier Ministre est en place pour suivre l'application des mesures identifiées ;
- En 2011, les ministères et institutions ont recensé les personnels en détachement et en disponibilité afin d'avoir une image complète des agents de l'Etat ;
- Un audit des systèmes informatiques SIGIPES et ANTILOPE est effectué. Il a abouti à la décision du gouvernement de mettre en place un nouveau système intégré de gestion des ressources humaines et de la solde. Un cahier de charges est élaboré.

Cependant, l'acquisition de ce système informatique n'est pas encore effective à cause d'un manque de financement. Les autorités sont en cours de négociation avec la Délégation de l'Union Européenne à Yaoundé pour que cette activité puisse être prise en charge par le nouveau programme PARFIP. Le principe d'acquiescer un progiciel est retenu par les deux parties.

Axe 9. Systèmes informatiques²⁰

En dépit d'énormes efforts déployés pour doter les services responsables de la gestion des finances publiques d'importantes ressources humaines et matérielles dans le domaine informatique, le système informatique n'est pas très performant. Les systèmes d'information fonctionnent sans communication entre eux. La technologie employée pour développer ces outils est hétéroclite et très ancienne. La mise en place de certains de ces outils date de plus de vingt ans. Les échanges se font à travers des liaisons manuelles (clé USB) qui devraient être automatiques ou des ressaisies manuelles (qui ne sont pas sans provoquer des erreurs ou une perte de temps). Cette situation induit une production tardive de l'information financière nécessaire à la chaîne PPBS, mais aussi avec des formes moins cohérentes, la lenteur et le manque de fiabilité des états financiers relatifs à l'exécution du budget et, enfin, le manque de rapports sur la situation des finances publiques dans des délais raisonnables.

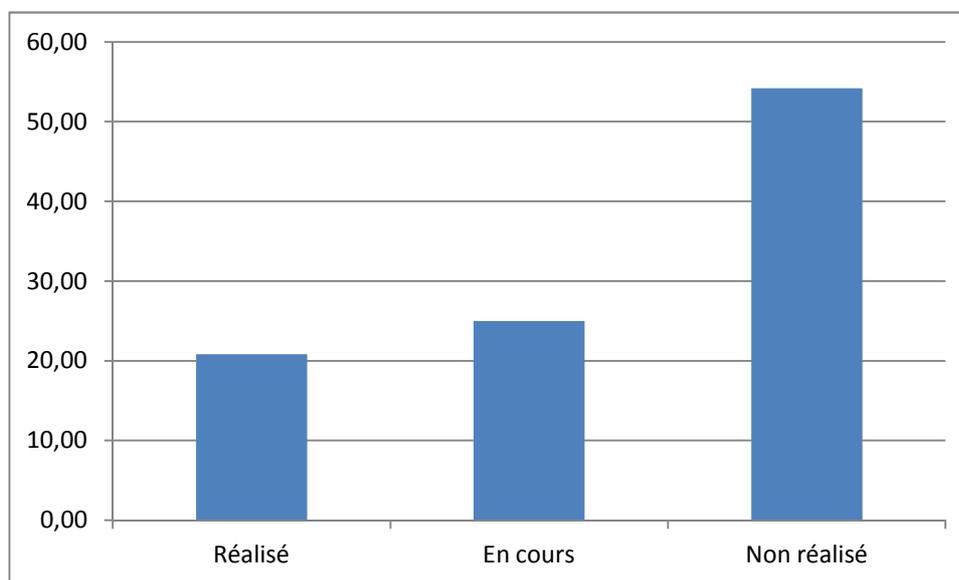
Pour remédier à ces difficultés, le MINFI a élaboré un schéma directeur informatique qui définit, de manière plus précise, ses besoins en informatique à partir de l'existant d'une manière cohérente et ce, à travers entre autres les points : (i) organisation et politique informatiques ; (ii) compatibilité entre l'organisation administrative et celle envisagée par l'informatique ; (iii) politique de recrutement possible ; (iv) effets sur les conditions de travail ; (v) niveau d'aspiration des responsables en matière informatique.

Il convient de préciser que le MINEPAT ne dispose pas de son schéma directeur informatique qui devrait comporter au moins trois modules (*un module pour la planification, un autre pour l'élaboration et la mise à jour des CDMT et encore un autre pour l'élaboration du budget d'investissements publics et son suivi*). Cet éclatement poserait de sérieux problèmes en termes de contrôle mais aussi en termes d'efficacité car il empêche d'avoir une vision unifiée dans l'élaboration et l'exécution du budget. Cette unification du budget est pourtant un préalable nécessaire pour garantir la préparation d'un budget crédible, visant à la mise en place des politiques publiques décidées par le gouvernement et prenant en compte les contraintes financières.

²⁰ Cf. note 6, pour chaque axe le détail des activités et leur état d'avancement est précisé dans l'annexe 1.

Cet axe contient 3 composantes et 25 actions. Comme l'indique le graphique suivant, 45% d'actions sont réalisés ou en cours de réalisation tandis que près 55% ne connaissent pas encore un démarrage effectif.

Graphique 10 : Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 9



Une décision du ministre des finances portant création, organisation et fonctionnement du Comité de pilotage de la mise en œuvre du plan d'informatisation du ministère des finances est prise depuis le 28 novembre 2008. Ce comité est présidé par le Ministre des Finances. Le Ministre Délégué et le Secrétaire Général sont vice-présidents. Toutes les administrations du ministère y sont représentées par les hauts responsables. La direction du système informatique assure le secrétariat de ce comité.

Les applications informatiques du MINFI en question sont déployées dans la plupart des services techniques compétents. La balance du Trésor est en grande partie centralisée de manière automatique.

Les programmes, actions et projets sont ajoutés à la base de données. Les ordonnateurs suivent désormais les activités et les tâches. Le cahier des charges du système informatique est transmis au prestataire pour les spécifications techniques et de développement.

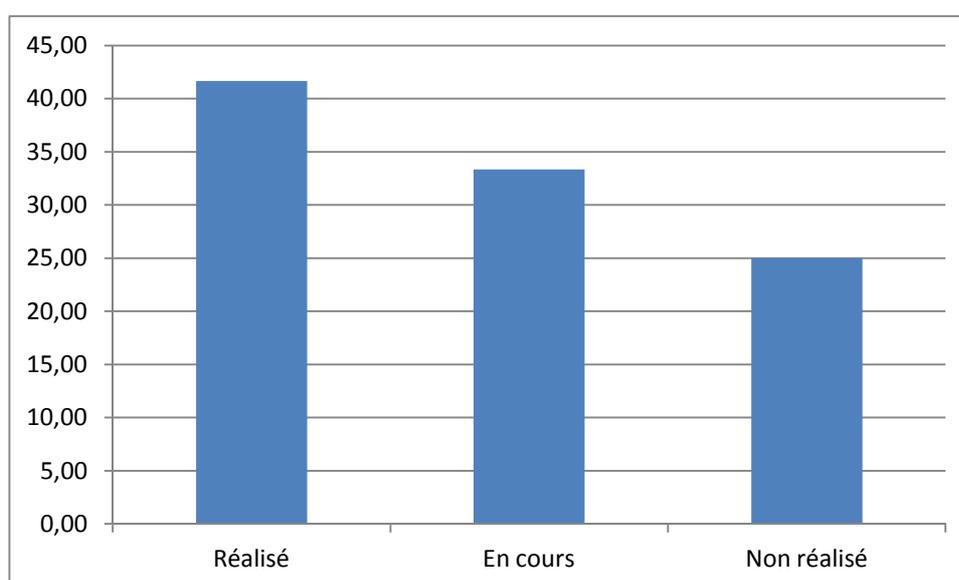
Une mission circulaire des impacts des directives CEMAC sur les systèmes d'information est en cours de finalisation en collaboration avec la Commission de la CEMAC et la Banque Mondiale. Les principaux sites douaniers (port de Douala, aéroport de Douala et aéroport de Yaoundé) sont connectés au système informatique du MINFI. Les autres sites sont en cours d'extension. Le site web du ministère des finances est développé (www.minfin.cm). Il attend la cérémonie officielle pour être mis en exploitation. L'intranet est en cours d'élaboration pour gérer entre autres l'acheminement des courriers électroniques.

Axe 10. Cadre institutionnel et renforcement des capacités²¹

L'opérationnalisation des organes de pilotage, de mise en œuvre et de suivi de la Réforme est réalisée et un cadre institutionnel complet est en place. Il comprend (i) Un Comité de pilotage de la réforme des finances publiques et un Secrétariat Technique des réformes ; (ii) des sous comités en charge du suivi des activités spécifiques ; (iii) une Division de la Réforme Budgétaire et (iv) des groupes de travail thématique.

Cet axe est articulé autour de 5 composantes et 12 actions. Comme l'indique le graphique suivant, cet axe est pleinement opérationnel, avec 4 actions acquises, 5 en cours et 3 ne sont pas acquises.

Graphique 11 : Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 10



Concernant la composante Communication, sensibilisation et formation, une stratégie de communication a été élaborée en septembre 2009 conformément au PMFP, par un cabinet de consultant financé par l'UE et adoptée par le Comité de pilotage de la réforme. Ce plan de sensibilisation et de communication retient quatre axes principaux de communication : (i) valoriser concrètement la réforme à travers des réalisations/ projets ; (ii) concevoir les outils et les actions de communication pédagogiques ; (iii) développer des partenariats public/privé pour démultiplier l'impact du dispositif de communication ; (iv) communiquer de manière continue tout en ménageant au moins un temps fort annuel.

Des supports de communication ont été préparés, tel que le « livre blanc » sur la réforme des finances publiques, qui présente, de manière pédagogique, les enjeux de cette réforme. D'autres outils de communication, comme un site internet, des dépliants, des affiches ont également été préparés. Cependant, ces outils ne sont pas encore opérationnels. Il est prévu un lancement officiel par un atelier sous le haut patronage du Premier Ministre. Cet atelier n'a pas encore eu lieu. Les journées « portes ouvertes au MINFI » n'ont pas encore eu lieu.

²¹ Cf. note 6, pour chaque axe le détail des activités et leur état d'avancement est précisé dans l'annexe 1.

La campagne de sensibilisation, prévue pour fin décembre 2009, n'a pas été lancée. La communication autour du NRFE n'aura donc pas permis d'accompagner la mise en œuvre progressive de ce texte, alors qu'elle aurait dû en entretenir la dynamique de réforme et faciliter l'implication des responsables chargés de la mettre en œuvre.

Un plan de formation a été élaboré en août 2010, également avec l'appui de l'UE et validé par le Comité de Pilotage du PMFP. Les principales faiblesses de la formation locale identifiées par ce plan étaient (i) l'absence d'une stratégie nationale de formation continue des agents de l'Etat, (ii) la faiblesse de l'expertise propre des instituts de formation existants en matière de gestion économique et financière, (iii) et la faible implication du ministère des finances dans la formation au nouveau régime financier de l'Etat, les formations continues, lorsqu'elles existent dans les administrations, s'avérant souvent peu actives par manque de moyens humains, matériels et financiers. Des actions de formation ont eu lieu, mais restent insuffisantes par rapport aux besoins.

Au plan institutionnel, la constitution des organes de pilotage de la réforme, éléments essentiels pour opérationnaliser la réforme, a été un processus progressif qui s'est concrétisé, outre par la Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques décrite plus haut, par l'établissement du Comité de Pilotage de la Réforme des Finances Publiques et la mise en place la Division de la réforme des finances publiques au sein de la Direction Générale du Budget.

Le Comité chargé du Pilotage des Réformes des Finances Publiques (CPRFP) a été institué par l'Arrêté 063/CAB/PM signé le 19 février 2009. La mise en place de ce cadre institutionnel de pilotage des réformes a été une étape stratégique importante pour la mise en œuvre de la réforme. Ce comité interne à l'administration, présidé par le Ministre des finances, rassemble toutes les administrations et les institutions clés intervenant dans la réforme, y compris le Parlement.

Ce cadre institutionnel entérine la Direction générale du budget (DGB), impliquée dans la conception du nouveau régime financier, comme pilote technique de la réforme. L'installation de ce Comité s'est tenue en avril 2009 et depuis lors, plusieurs sessions ont eu lieu. La première session organisée en décembre 2009 a adopté le Plan de réforme des finances publiques, le diagnostic PEFA, le décret portant règlement général sur la comptabilité publique (DRGCP) et la stratégie de communication/ sensibilisation de la réforme. Les sessions suivantes ont permis d'adopter la stratégie et le plan global de formation pour la réforme, les modules de formation, le manuel d'élaboration du budget programme, l'avant projet de décret portant calendrier budgétaire et le contenu de la campagne de communication et de sensibilisation de la réforme.

Le Comité de pilotage des réformes est appuyé par un Secrétariat technique (STR) qui est également le coordonnateur de la Plateforme de dialogue sur les finances publiques. En juin 2011, le coordonnateur du Secrétariat technique des réformes a été nommé Chef de la division de la réforme des finances publiques au sein de la Direction Générale du Budget. Cette division était en effet prévue dans l'organigramme du MINFI adopté par le décret N° 2008/365 du 8 novembre 2008. La division s'est progressivement étoffée en ressources humaines.

Concernant le dialogue avec les partenaires techniques et financiers, il s'articule autour de **la Plateforme de dialogue sur les finances publiques** instaurée en février 2007. La mise en place de ce cadre institutionnel et les missions qui lui sont rattachées ont permis dans une première phase de développer un consensus sur le diagnostic PEFA et sur les enjeux de réformes du PMFP. Cependant, l'absence des réunions régulières de la plateforme n'a pas permis d'assurer, de manière pleinement efficace, le dialogue et le pilotage des projets. En 2011, l'élaboration d'un cadre de Partenariat gouvernement PTF vise à améliorer le dialogue et à développer des instruments de suivi sectoriel renforcé.

Concernant la **rationalisation et simplification des procédures, documents et supports administratifs et de leur archivage**, des actions ponctuelles d'archivage ont été réalisées auprès des Trésoreries et de la chambre des Comptes. Aucune étude n'a été réalisée à ce stade.

Concernant le suivi et l'évaluation de la réforme, un système informatisé de suivi avait été proposé. Un logiciel répondant aux spécificités du PMFP a été élaboré et les structures opérationnelles devaient saisir les données dans ce logiciel. Cependant ce logiciel s'est avéré trop contraignant pour assurer un suivi opérationnel, souple et efficace.

Le suivi et la mesure des résultats et des actions opérés par les Ministères et Institutions impliquées devaient être soumis au Comité de pilotage des réformes sur une base trimestrielle. Le Secrétariat Technique qui suit l'exécution globale du plan était chargé d'établir des rapports d'exécution (sur une base trimestrielle, rapports d'activité et d'avancement). Même si ce suivi n'a pas fait l'objet de réunions aussi systématiques et de rapports de suivi réguliers, le STR assure le suivi quotidien et prépare les documents de travail à soumettre aux sessions du Comité de Pilotage de la Réforme et à celles de la Plateforme de dialogue. Ces sessions ont été l'occasion d'étapes importantes de validation et d'échanges. Une note technique sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan de Modernisation a été préparée par le STR fin 2011. Cette note avait pour objet de faire le compte rendu des actions engagées à cette date et de tracer les perspectives de la réforme pour l'année 2012. Etant donné que les indicateurs PEFA font partie intégrante du système de suivi/évaluation du plan de réforme, les évaluations externes effectuées dans le cadre des revues PEFA doivent compléter les outils disponibles pour évaluer la mise en œuvre de la réforme. Un second exercice pourrait avoir lieu courant 2014 voir plus tard, une fois mis en œuvre le NRE.

Enfin, des évaluations indépendantes portant plus spécifiquement sur les résultats et la mise en œuvre du PMFP étaient également prévues. La présente revue du PMFP est un exercice de revue externe après deux années de mise en œuvre du Plan.

2.4 Le financement du PMFP

Le PMFP permettait de disposer d'un cadre complet et cohérent des réformes à moyen terme. Le coût total du PMFP était estimé à 53 milliards de FCFA dont 31 milliards sur 2009-2011. Son financement était prévu via un financement national et des financements des PTF.

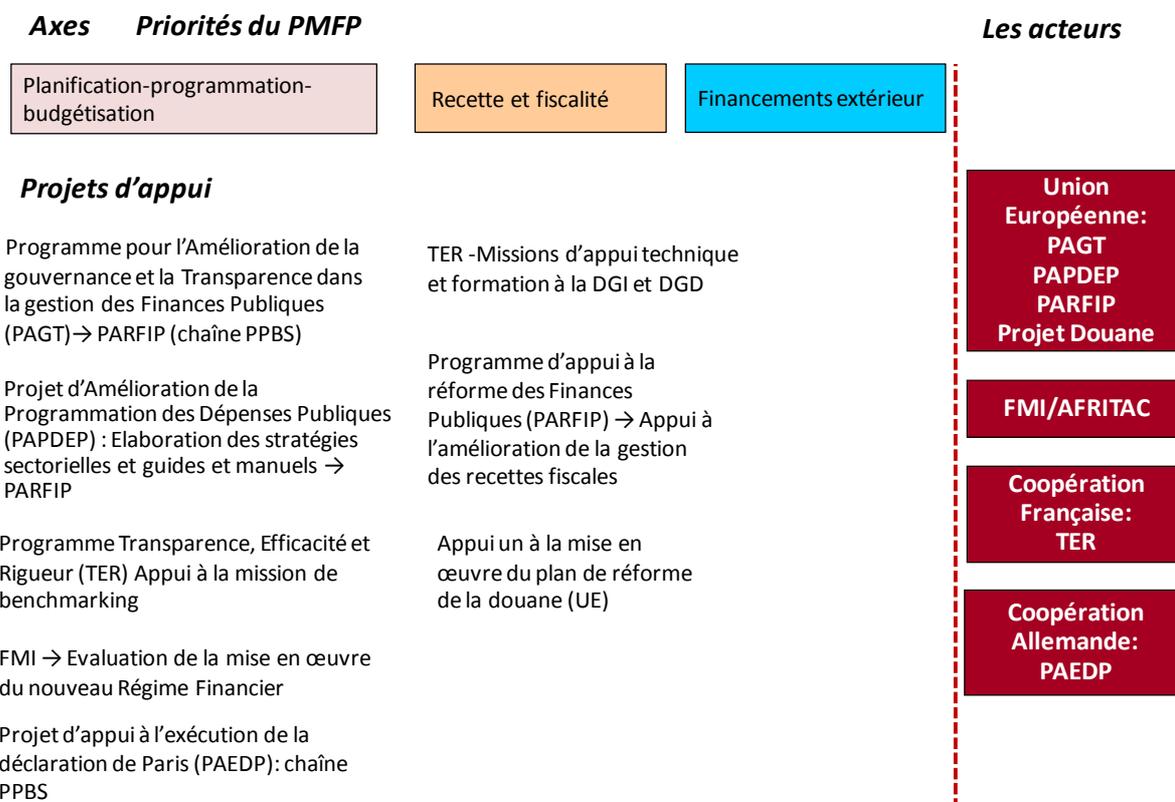
Plusieurs bailleurs de fonds sont intervenus durant sur la période sous revue en appui aux axes du PMFP, principalement sous la forme de projet classique et d'assistance technique: Union Européenne; Banque Mondiale; BAD; FMI et AFRITAC; France; Allemagne et Canada.

Aucune analyse financière n'est actuellement disponible pour avoir une idée du coût des activités effectivement réalisées.

2.4.1 Les partenaires impliqués

Sur la période 2009-2012, le PMFP a mobilisé de nombreux partenaires techniques et financiers dont les interventions sont résumées dans l'encadré page suivante. L'Union Européenne apparaît comme l'un des principaux partenaires de la réforme des finances publiques au Cameroun avec d'une part, plusieurs projets complémentaires et d'autre part, une continuité sur la période. En effet, elle appuie le processus depuis plus d'une décennie à travers des projets successifs et complémentaires dont le programme d'appui à la réforme des finances publiques (PARFIP) est en phase de mise en œuvre. Elle accompagne la réforme des finances publiques dans le cadre d'une approche globale avec un appui à la révision du cadre législatif et à l'élaboration du plan global de réforme.

La cartographie des interventions des PTF est présentée dans les schémas ci-dessous qui reprennent les principales interventions des partenaires selon les axes du PMFP. Ces schémas mettent également en évidence les complémentarités des interventions des PTF (en particulier sur l'axe système informatique) avec des risques évidents de retards ou blocage si certains financements ne sont pas mobilisés dans les délais et la nécessité d'un pilotage et d'une coordination forte. Le volet contrôle interne et externe a mobilisé de multiples partenaires sur la période concernée du PMFP.



Axes Priorités du PMFP

Les acteurs

Exécution du Budget	Comptabilité publique	Trésorerie et dette	Contrôles interne et externe	
Projets d'appui				
Projet de Renforcement des Capacités pour la Transparence et de Contrôle dans la gestion des Ressources Publiques (PRCTC) → Renforcement capacités de l'Agence de Régulation des Marchés Publics	PRCTC → Elaboration des nouveaux référentiels comptables	PRCTC → Appui réorganisation des services du Trésor	PAGT -Chambre des comptes → PARFIP PARFIP → Appui au renforcement du contrôle juridictionnel et du contrôle citoyen PRCTC → Renforcement capacités de l'Assemblée Nationale Programme d'Appui aux réformes en matière de gouvernance (PARG) : Commission des Finances de l'Assemblée Nationale et de la Chambre des comptes Programme d'appui à la Réforme de la Vérification Interne (PARVIC) : DGB/MINFI/ CONSUPE/ Inspections Générales Programme de renforcement des capacités des structures de contrôle-ACBF	<p>Union Européenne: PAGT PARFIP</p> <p>BAD: PARG</p> <p>Banque Mondiale: PRCTC</p> <p>FMI et AFRITAC</p> <p>Coopération Française TER</p> <p>Canada: PARVIC</p> <p>ACBF Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique</p>
FMI/AFRITAC: Plan d'engagement et plan de passation des marchés; Gestion en Autorisation d'Engagement/Crédit de Paiement	FMI/AFRITAC: gestion de la trésorerie, et au système de données statistiques et monétaires			
TER : Appui à l'extension de l'application DEPMI	TER: Mise à disposition d'une assistance technique long terme dédiée à l'appui de la réforme au MINFI (DGTCFM, DGB)			

Axes Priorités du PMFP

Secteurs transversaux

Les acteurs

Gestion des ressources humaines et de la masse salariale	Systèmes informatiques	Cadre institutionnel et capacités	
Projets d'appui			
PRCTC → Acquisition du progiciel de gestion des ressources humaines et de la solde	PRCTC → Elaboration du Schéma Directeur Informatique	PAGT et PARFIP: renforcement des capacités et formation et communication	<p>Union Européenne PAGT PARFIP</p> <p>Banque Mondiale: PRCTC</p> <p>FMI et AFRITAC</p> <p>Coopération Allemande PAEDP</p> <p>BAD: Programme d'appui au PNG</p>
Programme d'appui au programme national de Gouvernance – BAD- Appui à la réforme administrative (SPRA)	FMI/AFRITAC: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques		
	PARFIP: Appui à la modernisation du système informatisé de gestion des finances publiques		
	PAEDP : mise à niveau des outils informatiques; et mise en place de certaines activités du Schéma Directeur		

Les projets d'appui à la réforme des Finances Publiques sur la période 2009-2012

Programme Transparence, Efficacité et Rigueur de la Coopération Française avec un dispositif d'assistance technique et 3 composantes (i) exécution du budget de l'Etat; (ii) performance des administrations fiscales et douanières et (iii) formation initiale et continue des cadres des administrations financières. 1,1 millions € - période d'exécution 2003-2011.

Programme d'appui au programme national de Gouvernance – BAD, prorogé jusque fin 2009, 3,5 millions €, 3 composantes: appui à la Justice ; appui à l'amélioration de la gestion économique et financière (MINEPAT, CSE) et appui à la réforme administrative (SPRA).

Assistance technique du FMI et d'AFRITAC sur les questions des finances publiques, données statistiques et monétaires.

Programme de renforcement des capacités des structures de contrôle-ACBF (Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique), signé septembre 2006, \$4 millions - jusque fin mars 2011, Appui de la Commission des Finances de l'AN, Chambre des Comptes, CSE, INS, SPRA, CONAC, ENAM.

Programme d'appui aux réformes en matière de gouvernance (PARG) – BAD, € 4,4 millions, exécution du projet assurée par le CTS, Renforcement des capacités (i) des organes de contrôle des finances publiques: Commission des finances et du budget de l'Assemblée Nationale, Chambre des comptes et organes de contrôle interne ; (ii) de l'Agence de Régulation des Marchés Publics et (iii) de la Commission nationale anti-corruption.

Programme d'Appui à la réforme de la vérification interne au Cameroun (PARVIC) – Canada, €3 millions 2010-11, appui au renforcement du contrôle interne : Inspections générales, Direction du contrôle des opérations budgétaires et Conseil de discipline budgétaire et financière.

Coopération Allemande- Projet d'appui à l'exécution de la déclaration de Paris (PAEDP)- Accompagnement du MINEPAT, du MINFI et de certains ministères sectoriels dans le renforcement de la chaîne PPBS ; mise à niveau des outils informatiques et mise en place de certaines activités du Schéma Directeur.

Projet de renforcement des Capacités en matière de transparence et de Contrôle (PRCTC) - Banque Mondiale, \$ 15 millions, exécution 2009- 2012 comprenant 3 volets : (i) gestion budgétaire, y compris passation des marchés ; (ii) développement et intégration du système informatique et (iii) renforcement des capacités de suivi et de contrôle externes des finances publiques. Après un retard important dans la mise en vigueur du projet, une restructuration du projet a été décidée, le projet sera finalement clôturé d'ici la fin 2012.

Union Européenne (9^{ème} FED)- Programme pour l'Amélioration de la Gouvernance et de la Transparence des Finances Publiques (PAGT/FP), 2006-2011, €11.9 millions. 3 volets : (i) élaboration et mise en œuvre d'un plan global de réforme des finances publiques ; (ii) renforcement du contrôle interne et externe et de l'archivage ; (iii) amélioration du dispositif statistique et suivi de la mise en œuvre de la stratégie de la réduction de la pauvreté.

Programme d'Amélioration de la Programmation des Dépenses Publiques (PAPDEP)- 2007-2011, €4 millions, 2 volets: (i) opérationnalisation des stratégies sectorielles et programmes pluriannuels chiffrés et (ii) Budgétisation des programmes et projets.

Union Européenne (10^{ème} FED)- Appui à la réforme des finances publiques et au renforcement du système statistique (PARFIP) ; €11.7 millions. Appui un à la mise en œuvre du plan de réforme de la douane (€10 millions).

2.4.2 Modalités d'intervention des partenaires techniques et financiers

Le cadre de partenariat prévoit d'étudier la possibilité de mettre en place à l'avenir un fonds commun ou « basket fund » ou tout autre mécanisme commun de financement pour la mise en œuvre du plan de modernisation des finances publiques et de fournir à terme un appui financier sectoriel ciblé pour les réformes budgétaires et financières.

L'accord de partenariat, en cours de finalisation, prévoit notamment l'inscription des dépenses liées aux réformes de finances publiques dans le cadre du plan de modernisation et d'utiliser, les structures et cadres institutionnels mis en place au sein du Ministère des Finances pour assurer le suivi, l'exécution et la gestion financière de leurs appuis. Le cadre prévoit également de privilégier les revues et missions conjointes.

3. Principaux axes du plan actualisé

3.1 Objectif global de la réforme

Le PMFP vise à doter le Cameroun d'un système de gestion des Finances publiques transparent, performant, conforme aux standards internationaux, notamment aux critères recommandés par le Secrétariat du PEFA (cf. encadré suivant). Il puise son essence dans le DSCE à travers ses axes relatifs à la gestion stratégique de l'Etat et l'Etat entend mettre l'accent sur, entre autres, le renforcement des capacités en matière de planification stratégique (stratégies sectorielles et CDMT, etc.), de modernisation et d'efficacité de la Fonction Publique (*à travers l'amélioration du cadre institutionnel, le toilettage des procédures de gestion administrative et la promotion de la bonne gouvernance*) et du système de gestion des finances publiques²².

Encadré 1. Les Dimensions essentielles d'un système de GFP selon le PEFA

Le Cadre de mesure de la performance de la gestion des finances publiques identifie **six dimensions essentielles d'un système de gestion des finances publiques** transparent et organisé:

Crédibilité du budget - Le budget est réaliste et il est exécuté comme prévu

Exhaustivité et transparence - Le budget et le suivi des risques budgétaires sont exhaustifs et les informations financières et budgétaires sont accessibles au public.

Budgétisation fondée sur les politiques nationales - Le budget est établi en tenant dûment compte des politiques publiques.

Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget - Le budget est exécuté d'une manière ordonnée et prévisible, et des mécanismes existent pour assurer le contrôle et le suivi de l'utilisation des fonds publics.

Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports financiers - Les informations appropriées sont produites, conservées et diffusées pour les besoins des prises de décision, de la gestion et de la préparation des rapports.

Surveillance et vérification externes - Les dispositions relatives à l'examen des finances publiques et aux mesures de suivi par les responsables concernés sont opérationnelles.

Le Gouvernement entend renforcer au cours de la période 2013-2015 et au-delà les capacités d'intervention de toutes les administrations dans les domaines de la gestion des finances publiques, en poursuivant les actions déjà entreprises. A l'échéance de fin 2015, les valeurs des indicateurs PEFA auront ainsi été sensiblement améliorées par rapport à la situation de 2007²³.

²² Le système de gestion des finances publiques est l'ensemble d'institutions, règles et procédures devant permettre aux pouvoirs publics de réaliser leurs objectifs de politique publique, organisé afin de permettre aux pouvoirs publics de mobiliser et d'utiliser les ressources de manière transparente, efficace et efficiente pour réaliser leurs objectifs de politique publique.

²³ La première, et seule évaluation à ce jour, de la performance du système de gestion des finances publiques selon l'approche PEFA a été réalisée en 2007.

La volonté des autorités camerounaises se veut également ambitieuse en ce sens qu'elle met l'accent sur l'efficacité de l'action des pouvoirs publics dont les performances sont mesurables et suivies, et cela à travers la mise en œuvre du NRFE et de divers textes d'application ainsi que la mise en cohérence de ces derniers avec les directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques de la CEMAC adoptées le 19 décembre 2011.

Les autorités camerounaises entendent ainsi mettre en œuvre de nouvelles actions et tous les moyens dont elles disposent pour accentuer les efforts et accélérer leur concrétisation. Certaines actions entreprises pourraient être abandonnées lorsqu'elles ne vont pas dans le sens des directives de la CEMAC.

3.2 Principales orientations de la mise à jour du PMFP

La mise à jour du plan de modernisation de la modernisation des finances publiques s'inscrit dans une dynamique stratégique dont l'objectif consiste à consolider les acquis enregistrés par le pays en matière d'assainissement budgétaire et de bonne gestion des finances publiques depuis l'adoption du nouveau régime financier de l'Etat et à approfondir les réformes à travers la mise en œuvre progressive des directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques au sein de six pays membres de la CEMAC adoptées en décembre 2011. La politique de déconcentration et de décentralisation budgétaires engagée, à travers la charte de déconcentration et la loi relative à la décentralisation, doit être prise en compte pour accompagner cette dynamique souhaitée.

Ces nouvelles directives de la CEMAC, au nombre de six, modifient le cadre juridique de la gestion des finances publiques dans lequel les pays membres de la CEMAC s'étaient inscrits jusqu'à présent (*encadré suivant*). Elles instaurent de nouvelles règles pour l'élaboration, l'exécution, le contrôle et le suivi du budget de l'Etat avec pour objectif d'améliorer l'efficacité de la gestion des finances publiques et, à travers elle, les politiques publiques.

Elles conduisent à une actualisation du cadre juridique national des finances publiques, notamment, le nouveau régime financier et les textes d'application. De nombreuses dispositions de ces directives ne sont pas entièrement prises en compte dans l'actuel cadre financier. Des écarts existent ainsi entre ces directives et le cadre juridique des finances publiques du Cameroun qu'il convient de combler et un certain nombre de concepts devra être précisé à la lumière des directives. Les différents manuels de procédures élaborés avant l'adoption de ces directives doivent également être remaniés pour être cohérents avec les directives.

Cette actualisation nécessitera également de modifier la constitution pour prendre en compte certaines innovations qui ne sont pas réalisables à constitution inchangée. Par exemple, la mise en place d'une cour des comptes n'est pas prévue par la Constitution camerounaise alors que l'article 72 de la directive relative aux Lois des finances confie le contrôle juridictionnel des opérations budgétaires et comptables des administrations publiques à « une Cour des Comptes qui doit être créée dans chaque Etat-Membre ».

Les dispositions du nouveau régime financier entrent en vigueur dans son intégralité le 1^{er} janvier 2013 alors que les directives de la CEMAC doivent être transposées dans le droit national au plus tard le 20 décembre 2013 avec une application effective différée. La date

limite pour l'application intégrale de certaines des dispositions concernant la gestion du budget sur la base du programme, l'élaboration d'un CBMT couvrant toutes les administrations publiques²⁴, le débat d'orientation budgétaire, la budgétisation des emplois, la comptabilité d'analyse des coûts, la modulation des contrôles, la sanction des fautes de gestion, la gestion des engagements pluriannuels (budgétisation et gestion en AE/CP) et l'intégration de l'aide extérieure dans la structure et les procédures budgétaires nationales est fixé au 20 décembre 2019, tandis que la date limite pour l'application de certaines dispositions concernant la mise en place de la méthode comptable d'exercice (c'est-à-dire d'une comptabilité similaire à celle de l'entreprise) est le 20 décembre 2021.

Même si la préparation à l'application du NRFE a beaucoup avancé, la mise en œuvre de toutes les dispositions demeure peu probable. Il s'agit, par exemple, de l'application de la comptabilité générale en droits constatés à compter du 1^{er} janvier 2013. Il convient d'adapter rapidement le nouveau régime financier à la directive CEMAC relative aux finances publiques.

Encadré 2 : Directives de la CEMAC et principales innovations

Nouvelles directives de la CEMAC

- Directive N°01/11-UEAC-190-CM-22 relative aux lois des finances ;
- Directive N°02/11-UEAC-190-CM-22 relative au Règlement Général de la Comptabilité Publique ;
- Directive N°03/11-UEAC-190-CM-22 relative au Plan Comptable de l'Etat ;
- Directive N°04/11-UEAC-190-CM-22 relative à la nomenclature Budgétaire de l'Etat ;
- Directive N°05/11-UEAC-190-CM-22 relative au Tableau des Opérations Financières de l'Etat ;
- Directive n°06/11-UEAC-190-CM-22 relative au code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques.

Principales innovations

- Un objectif de soutenabilité de l'ensemble des finances publiques avec l'élaboration d'un CBMT couvrant toutes les administrations publiques ;
- Le vote d'un plafond des emplois rémunérés par ministères en loi de finances ;
- Une globalisation des crédits, permettant une certaine fongibilité asymétrique au sein des programmes en exécution²⁵ ;
- L'alignement de la nomenclature budgétaire sur le MSFP 2001 ;
- Un nouveau plan comptable de l'État conforme à la comptabilité d'entreprise ;
- La production d'un tableau des opérations financières (TOFE) de l'État conforme au MSFP 2001 ;
- L'intégration des fonds des bailleurs dans la structure et les procédures budgétaires nationales ;
- La réforme des contrôles a priori, avec la modulation du contrôle financier et l'allègement des contrôles comptables ;
- Des pouvoirs renforcés d'information et de contrôle du Parlement, avec l'institution d'un débat d'orientation budgétaire, l'enrichissement des documents budgétaires et une information systématique en exécution ;
- La création d'une Cour des comptes autonome aux compétences élargies au contrôle de gestion et de la performance, à la certification des comptes et à la discipline budgétaire et financière ;
- L'élargissement de la faute de gestion et des personnes passibles de poursuite.
- La Cour des Comptes est l'ISC.

²⁴ La date limite de la couverture du champ du TOFE à toutes les administrations publiques est le 1^{er} janvier 2017 (Article 33 de la directive relative au TOFE). La date limite de la production d'un TOFE conforme au MSFP 2001 est le 1^{er} janvier 2022.

²⁵ L'ordonnateur a autorité pour l'affectation des crédits votés pour un programme: il est libre de les redéployer par nature dans le respect des contraintes suivantes : les crédits de personnels peuvent abonder les crédits de biens et services, de transfert et d'investissement ; les crédits de biens et services ainsi que les crédits de transfert peuvent abonder les crédits d'investissement; les investissements ne peuvent abonder aucune des autres natures de dépense; les crédits de personnel ne peuvent être abondés à partir des autres natures de dépense.

3.3 Un cadre logique révisé

Le Cameroun vise à disposer d'un système de gestion des finances publiques qui assure les trois objectifs budgétaires classiques ²⁶ et qui repose sur un mode de gestion axé sur les résultats, dont le nouveau régime financier constitue le socle et qui devra néanmoins être adapté au contexte régional lié aux directives CEMAC.

Les **objectifs globaux** du PMFP révisé n'ont pas été modifiés (mais font dorénavant référence au cadre régional) et sont donc les suivants :

- Améliorer la performance de la gestion des finances publiques en consolidant la discipline budgétaire, en recentrant les ressources publiques vers les priorités de la croissance et de la réduction de la pauvreté, en renforçant l'efficacité du rôle de l'État et des services publics.
- Opérer une mutation des modes de gestion et des comportements de l'administration conformément aux principes définis dans le cadre du nouveau régime financier pour établir un mode de gestion des finances publiques axé sur les résultats en conformité avec les directives CEMAC.

Les **objectifs spécifiques** correspondent à la déclinaison des objectifs globaux en 6 objectifs opérationnels de court et moyen terme :

- Budgétisation basée sur les politiques publiques ;
- Dispositifs de mobilisation des ressources internes et externes performants ;
- Exécution budgétaire et comptable du budget transparente et conforme aux normes internationales et régionales ;
- Gestion des ressources humaines adaptée aux enjeux de la gestion axée sur les résultats ;
- Systèmes d'information adaptés aux exigences de modernisation de la gestion des finances publiques ;
- Cadre institutionnel de la gestion des finances publiques et cadre de pilotage du PMFP adaptés et renforcés.

Ces objectifs spécifiques sont déclinés en un ou **plusieurs résultats attendus** :

L'objectif spécifique 1 décliné en deux résultats

- Les politiques publiques et les stratégies sectorielles sont disponibles ;
- Les budgets programmes sont élaborés selon le guide méthodologique.

L'objectif 2 est décliné en résultats selon qu'ils portent sur les ressources propres et externes

- Les dispositifs de mobilisation des ressources internes sont plus efficaces (avec notamment la prévision des recettes fiscales améliorée) et se situent dans le cadre d'un système intégré et les administrations fiscales et douanières sont modernisées ;
- Le dispositif de coordination de l'aide (y compris le manuel de procédures) est en place et les ressources externes sont intégrées au budget de l'Etat et sont exécutées suivant les procédures nationales.

²⁶ Le SGFP contribue à la mise en œuvre des politiques nationales et à la réalisation des objectifs de développement à travers l'atteinte de trois objectifs budgétaires : (i) la discipline budgétaire par la maîtrise des agrégats budgétaires et la gestion des risques budgétaires; (ii) l'allocation stratégique des ressources par la planification et l'exécution du budget fondées sur les priorités nationales; (iii) la prestation efficiente des services publics par la bonne gestion des ressources budgétisées.

L'objectif 3 est décliné en plusieurs résultats de court et moyen terme

- L'exécution du budget en dépenses est fluidifiée et s'effectue dans le respect des normes internationales et CEMAC ;
- Les procédures de passation des marchés publics sont améliorées et les capacités des acteurs renforcées ;
- Le nouveau système comptable répond aux normes CEMAC et améliore la sincérité, l'exhaustivité et la régularité de production des états comptables et financiers ;
- La gestion de la trésorerie et de la dette sont efficaces et permettent une maîtrise des arriérés intérieurs ;
- La chaîne de contrôle interne est rationalisée, cohérente et efficiente ;
- Le contrôle externe répond aux normes internationales et régionales.

L'objectif 4 est décliné en trois résultats de moyen terme

- Le cadre législatif et réglementaire relatif à la déconcentration est amélioré ;
- Le système informatique intégré de la gestion des carrières et de la solde des agents de l'Etat est opérationnel ;
- La masse salariale est budgétisée en suivant la classification par fonction et par programme.

L'objectif spécifique 5 est décliné en deux résultats de court et moyen terme

- Le schéma directeur du système informatique intégré de gestion des finances publiques est disponible ;
- Les systèmes informatiques ont évolué en fonction des innovations du NRFE.

L'objectif spécifique 6 est opérationnalisé en 3 résultats de court terme :

- Le système de suivi du PMFP est opérationnel ;
- Les capacités du dispositif de pilotage du PMFP sont renforcées ;
- La communication est assurée.

Cadre logique du PMFP 2013-2015 révisé

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la performance de la GFP pour consolider la discipline budgétaire ; recentrer les ressources publiques vers les priorités de croissance et de réduction de la pauvreté et renforcer l'efficacité du rôle de l'Etat et des Services Publics Opérer une mutation des modes de gestion et des comportements de l'administration vers un mode de gestion des finances publiques axé sur les résultats, conformément aux principes définis dans le cadre du nouveau régime financier et des directives CEMAC 	<p>Déficit budgétaire (solde de base) Augmentation du PIB /habitant Réduction de l'incidence de la pauvreté Augmentation de l'IDH</p>	<p>Loi de règlement Banque Mondiale Rapport de la DSRP PNUD</p>	<ul style="list-style-type: none"> Absence de chocs externes Efficacité des politiques sectorielles de lutte contre la pauvreté Stabilité politique et sociale
Objectifs Spécifiques	<ol style="list-style-type: none"> Budgétisation basée sur les politiques publiques Mobilisation des ressources internes et externes performante Exécution budgétaire et comptable du budget transparente et conforme aux normes internationales et régionales Gestion des ressources humaines adaptée aux enjeux de la gestion axée sur les résultats Systèmes d'information adaptés aux exigences de modernisation de la gestion des finances publiques Cadre institutionnel de la gestion des finances publiques et cadre de pilotage du PMFP adaptés et renforcés 	<p>Progrès constaté par l'évaluation PEFA Atteinte des résultats attendus du NRF Taux d'accroissement des recettes non pétrolières Mise en conformité avec les directives CEMAC</p>	<p>Rapport PEFA Indicateurs de la feuille de route du NRF CEMAC</p>	<ul style="list-style-type: none"> Détermination du pouvoir politique à mettre en œuvre le PMFP Mobilisation et pérennité de l'appui des bailleurs de fonds (financement PMFP) Capacités de mobiliser l'ensemble des acteurs

	<p>1.1 Les politiques publiques et les stratégies sectorielles sont disponibles</p> <p>1.2 Les budgets programmes (et PAP) sont élaborés selon le guide méthodologique et un calendrier budgétaire adapté</p>	<p>PI-11 PI-12</p>	<p>Rapport PEFA Rapport sur la préparation et l'exécution budgétaire Ministères sectoriels/MINEPAT</p>
	<p>2.1 La prévision des recettes fiscales est améliorée</p> <p>2.2 Les dispositifs de mobilisation des ressources internes sont plus efficaces et situent dans le cadre d'un système intégré</p> <p>2.3 Les administrations fiscales et douanières sont modernisées : la télé-déclaration est opérationnelle (DGI/DGE, DGD) ; le système d'IDU est opérationnel</p> <p>2.4 Le dispositif de coordination de l'aide et le manuel de procédures de gestion de l'aide est en place</p> <p>2.5 Les ressources externes sont intégrées au budget de l'Etat et sont exécutées suivant les procédures nationales</p>	<p>Outil disponible</p> <p>PI-3 PI-13 PI-14 PI-15</p> <p>IDU</p> <p>Décret et manuel de procédures / DAD connecté à SIGFP</p> <p>D-1 D-2 D-3</p>	<p>MINFI</p> <p>Rapports PEFA / FMI</p> <p>MINFI/MINEPAT/CAA/MT/PTF</p> <p>Rapport PEFA</p>
Résultats	<p>3.1 L'exécution du budget en dépenses est fluidifiée et s'effectue dans le respect des normes internationales et CEMAC</p> <p>3.2 Les procédures de passation des marchés publics sont améliorées et les capacités des acteurs renforcées</p> <p>3.3 Le nouveau système comptable répond aux normes CEMAC et améliore la sincérité, l'exhaustivité et la régularité de production des états comptables et financiers</p> <p>3.4 Le cadre organique et le système informatique de la DGTCFM est modernisé</p> <p>3.5 La gestion de la trésorerie et de la dette sont efficaces et permettent une maîtrise des arriérés intérieurs</p> <p>3.6 La chaîne de contrôle interne est rationalisée, cohérente et efficiente</p> <p>3.7 Le contrôle externe répond aux normes internationales et régionales</p>	<p>Audit chaîne de la dépense</p> <p>PI-1,PI-2,PI-6,PI-8,PI-16,PI-19,PI-23,PI-24</p> <p>SIGMAP intégré avec SIGFP</p> <p>Plans de passation</p> <p>Formats, Normes et référentiel comptables/ RGCP adopté/ PI-9</p> <p>PI-17(composante1) PI-22 PI-24</p> <p>PI-25</p> <p>Paieries spécialisées, postes regroupés, interfaces</p> <p>PI-4 PI-16 PI-17</p> <p>Décret contrôle administratif /</p> <p>PI-9 PI-20 PI-21 PI-26</p> <p>DOB/ PI-27 PI-28</p>	<p>Rapports d'audit/ PEFA</p> <p>ARMP/MINFI/MINMAP/MINEPAT</p> <p>Textes</p> <p>Rapport PEFA</p> <p>Assemblée Nationale</p> <p>MINFI</p> <p>Rapports PEFA/ FMI</p> <p>Texte</p> <p>Rapport PEFA</p> <p>CONSUPE/CC/ Assemblée</p>
	<p>3.1 Le cadre législatif et réglementaire relatif à la déconcentration est amélioré</p>	<p>Charte sur la déconcentration</p> <p>PI-18</p>	<p>Rapport PEFA</p>

	<p>3.2 Le système informatique intégré de la gestion des carrières et de la solde des agents de l'Etat est opérationnel</p> <p>3.3 La masse salariale est budgétisée en suivant la classification par fonction et par programme</p>	Système intégré		
	<p>5.1 Le schéma directeur du système informatique intégré de gestion des finances publiques est disponible</p> <p>5.2 Les systèmes informatiques ont évolué en fonction des innovations du NRFE en matière d'exécution budgétaire (gestion en AE-CP), de comptabilité patrimoniale et de droits constatés</p>	Taux d'intégration des SI des finances publiques	DSI	
	<p>6.1 Le système de suivi du PMFP est opérationnel</p> <p>6.2 Les capacités du dispositif de pilotage du PMFP sont renforcées</p> <p>6.3 La communication est assurée</p>	Taux de mise en œuvre du programme d'actions Revue trimestrielles	Rapport de suivi-évaluation du PMFP Rapport annuel Cadre de partenariat	
<p>Axes Stratégiques</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planification-programmation-budgétisation 2. Recette et fiscalité 3. Financements extérieurs 4. Exécution du budget en dépenses 5. Comptabilité publique 6. Trésorerie et dette 7. Contrôles interne et externe 8. Gestion des ressources humaines et de la masse salariale 9. Systèmes informatiques 10. Cadre institutionnel et capacités 			

3.4 Principaux axes et composantes de la réforme

La mise à jour du PMFP s'inscrit dans la continuité des activités déjà engagées pour les réformes de la GFP depuis 2000. Le processus s'est accéléré avec l'adoption du NRFE en 2007 et la préparation de son application effective pour le 1^{er} janvier 2013.

Les orientations retenues pour la mise à jour du PMFP sont de consolider les acquis des réformes entreprises et de renforcer les *basics* nécessaires pour améliorer durablement la gestion des finances publiques conformément aux bonnes pratiques internationales. Les directives de la CEMAC offrent une direction pour cette mise à jour et nécessiteront une adaptation du Nouveau Régime Financier sur certains aspects, même si l'opérationnalisation du NRFE reste une orientation forte du PMFP révisé.

L'appropriation de la réforme par les différentes parties prenantes reste un enjeu important. Certaines structures ou directions opérationnelles ont mis en œuvre des activités pertinentes de réforme bien qu'elles n'aient pas été intégrées au PMFP. Il conviendra de s'assurer de la cohérence des plans d'actions des directions avec le PMFP ; ce qui facilitera le suivi et un pilotage plus serré de la réforme. Le nouveau plan doit pouvoir se concentrer sur les activités de réforme essentielles et ne pas disperser les efforts et les ressources effectivement disponibles. A contrario, les plans d'actions des structures et parties prenantes devraient reprendre les activités du PMFP. En effet, le PMFP est un cadre fédérateur des réformes dans le domaine des finances publiques.

Pour ne pas perturber la dynamique de la réforme budgétaire déjà engagée, le maintien des 10 axes (chaque axe comprenant plusieurs composantes) a été proposé avec parfois de nouvelles composantes comme l'harmonisation avec les directives CEMAC. Quant aux objectifs généraux et spécifiques ils ont été maintenus (cf. paragraphe précédent 4.3, cadre logique révisé) et les résultats attendus précisés.

L'annexe 2 présente le projet de Plan révisé pour 2013-2015. Ce document provisoire sera complété à l'issue des discussions menées avec les différents acteurs de la réforme. Le séquençage des activités sera précisé lors de l'atelier de restitution et de validation technique.

Axe 1 Planification – programmation – budgétisation

Cet axe traite des activités liées au renforcement des procédures de planification, de programmation et de budgétisation et vise à améliorer la visibilité à moyen terme des équilibres budgétaires (au travers le développement des outils CBMT et CDMT) et renforcer l'efficacité de l'action publique dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles (ou ministérielles) traduisant la stratégie nationale (DSCE).

Les actions de cet axe comprennent :

- le développement d'un modèle de cadrage macroéconomique et budgétaire ainsi que la définition du cadre institutionnel de sa mise en œuvre ;

- la fixation d'un calendrier d'élaboration budgétaire cohérent avec les directives de la CEMAC ;
- la mise à jour du NRFE selon les directives de la CEMAC ;
- la mise en place d'un cadre de programmation budgétaire pluriannuelle permettant de mettre en œuvre les stratégies de politique publique cohérentes avec le DSCE ;
- l'adoption d'une nomenclature budgétaire conforme aux directives de la CEMAC ;
- la structuration du budget en programmes dès 2013 et la mise en place d'une gestion budgétaire basée sur le programme ;
- le suivi de la performance : projet de performance annexé à la loi de finances et rapport annuel de performance annexé à la loi de règlement.

Axe 2 Recettes et fiscalité

Cet axe a pour objectif de contribuer à accroître les capacités d'intervention de l'Etat par l'augmentation de recettes propres qui se fera à travers l'amélioration du rendement fiscal et douanier et l'optimisation des recettes non fiscales. Il s'appliquera aux administrations fiscales et douanières et à toutes les administrations publiques. Les administrations des recettes sont de plus en plus appelées à multiplier leurs efforts pour augmenter les ressources publiques du fait de la diminution régulière des recettes tirées de l'exploitation pétrolière²⁷. Cet axe sera suivi à travers l'indicateur « **le taux d'accroissement des recettes non pétrolières** ».

Les principales actions de cet axe comprennent :

- l'accroissement de la mobilisation des recettes fiscales, avec notamment la poursuite de la segmentation de la gestion des contribuables, la fiabilisation du système d'immatriculation et l'accroissement du nombre de contribuables ; la suppression des niches fiscales, etc.
- la sécurisation et l'amélioration des recettes douanières : vulgarisation de la réglementation douanière et amélioration de l'information des usagers ; optimisation des contrôles a posteriori et de la lutte contre la fraude ; réduction des délais de passage en douanes ; mise en place d'un système d'opérateurs agréés, etc.
- la sécurisation du versement des recettes de services au trésor par l'informatisation des postes de perception et renforcement des actions de contrôle et d'audit ;
- La mise en place d'un système d'information moderne à la DGI à travers la mise en place d'une application intégrée de gestion des impôts et taxes, le renforcement de l'infrastructure réseau et de l'intranet et le suivi des applications existantes et l'interfaçage avec les autres administrations financières ;
- L'amélioration de la qualité du service par l'amélioration et la simplification de la législation fiscale ainsi que sa vulgarisation, l'amélioration des conditions d'accueil des contribuables, ainsi que la création et le renforcement des cadres de concertation institutionnelle avec les organisations socioprofessionnelles ;
- Le renforcement de la gouvernance douanière et la régulation de l'activité économique par la dématérialisation des procédures et le renforcement de la police du rayon des douanes.

²⁷ 4,42 % du PIB en 2010 contre 7,62% du PIB en 2008.

Axe 3 Financements extérieurs

Cet axe doit favoriser l'alignement de la gestion de l'aide sur les procédures nationales ainsi qu'une meilleure adéquation de l'aide aux besoins. Les autorités nationales doivent ainsi développer un mécanisme qui leur permette de suivre les engagements des PTFs en matière d'octroi d'aide.

Les informations exhaustives sur le financement extérieur projeté et réalisé doivent être recherchées et centralisées à la CAA, au MINFI et au MINEPAT pour leur intégration dans les rapports budgétaires (budget de l'État, états de suivi du budget, TOFE,..).

Axe 4 Exécution du budget en dépenses

L'objectif de cet axe est de renforcer les capacités de l'administration à exécuter le budget conformément aux dispositions prévues par la réglementation. Cela conduit, en premier lieu, à un audit de la chaîne de la dépense pour détecter les faiblesses à corriger, à modifier les règles d'exécution prévues dans le NRFE dans le sens des directives de la CEMAC (règles relatives aux virements, au report de crédits, fongibilité de crédits) et à mettre à jour le texte relatif à la nomenclature des pièces justificatives de la dépense.

Cet axe doit aussi permettre d'élaborer et de rendre publics les états financiers infra annuels²⁸ et de fin d'exercice pour favoriser un bon pilotage et un bon contrôle de la gestion du budget de l'Etat. Ces états financiers comprennent la balance générale des comptes, les situations des recettes budgétaires, des dépenses budgétaires et des opérations sur les comptes spéciaux du trésor ainsi qu'un TOFE. En cours d'exécution budgétaire, ces états sont préparés et publiés au moins trimestriellement.

Le système de gestion des marchés publics constitue une composante essentielle de la gestion des dépenses publiques. De ce fait, la réforme institutionnelle relative à la création du MINMAP pose de sérieux défis à relever très rapidement pour pouvoir bien exécuter le budget. Il convient de pouvoir renforcer les capacités des nouveaux acteurs de la chaîne de passation des marchés et de mieux articuler les relations entre ces nouveaux acteurs et les maîtres d'ouvrages qui sont les ministères sectoriels pour éviter des conflits qui peuvent rallonger le circuit de la dépense. Il convient également d'éviter de déresponsabiliser les ministères sectoriels. Une telle déresponsabilisation ne serait pas favorable à la logique de la performance qui constitue le bien fondé de la réforme actuelle.

L'optimisation des procédures d'exécution de la dépense budgétaire passe également par les actions suivantes :

- l'intégration des processus de passation des marchés dans le système intégré de gestion des finances publiques ;
- un renforcement des capacités en matière d'élaboration des plans de passation des marchés exhaustifs (y compris les dépenses sous bons et lettres de commandes) et des plans d'engagement de dépenses par les maîtres d'ouvrages²⁹ et leur

²⁸ L'élaboration du TOFE est prise en charge par l'axe relatif à la comptabilité publique.

²⁹ L'encadré ci-dessous sur les instruments de la gestion de trésorerie fournit des indications pour l'élaboration des plans de marchés et d'engagement.

consolidation par le MINFI, le plan d'engagement étant une annexe obligatoire de la loi des finances selon les nouvelles directives de la CEMAC³⁰ ;

- une amélioration du professionnalisme des acteurs de la passation des marchés pour prévenir les risques menaçant l'intégrité dans les marchés publics.
- Un renforcement du cadre institutionnel et juridique des marchés publics afin de garantir la responsabilité et le contrôle.

Axe 5 Comptabilité publique

Cet axe a pour objectif de renforcer les capacités de la DGTCFM à produire les états financiers (en cours d'exercice et annuels) de qualité et à assurer le respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année et des états financiers annuels (cf. *axe 4 ci-dessus*), et à assurer la régularité et le respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes.

Il doit également contribuer à la modernisation de la comptabilité publique en favorisant le passage de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice. La mise à jour du RGCP et l'élaboration du référentiel comptable sont prises en charge au niveau de cet axe.

Encadré 3 : Le passage de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice

Une méthode comptable est l'ensemble des principes comptables qui déterminent quand les effets d'opérations ou événements doivent être constatés à des fins d'information financière. Il existe toute une gamme de méthodes comptables dans les administrations publiques. Les deux extrémités de cette gamme sont la comptabilité de caisse et la comptabilité d'exercice qui est similaire à la comptabilité d'entreprise (appelée aussi « comptabilité en droits constatés », « comptabilité patrimoniale », « comptabilité de l'entreprise », etc.). Les bases d'enregistrement des opérations de l'Etat utilisées sont, dans la plupart des cas, la prise en charge des mandats et des titres de recettes par les comptables publics d'une part, le paiement ou l'encaissement d'autre part (comptabilité de caisse "modifiée", par opposition à la comptabilité de caisse "pure" qui n'enregistre que les encaissements et les paiements).

Ces dernières années, on assiste à un mouvement vers la comptabilité d'exercice. D'ailleurs, les nouvelles directives de la CEMAC et de l'UEMOA le recommandent. La comptabilité d'exercice permet de suivre l'ensemble des actifs et passifs. Cette méthode comptable s'impose pour le suivi des passifs, dont la dette publique, et des créances publiques. Elle permet, aussi, la mise en place de la comptabilité de gestion (ou comptabilité analytique) qui vise à calculer les coûts complets des opérations et produits (y compris amortissements et imputation des frais généraux et autres dépenses indirectes). Néanmoins, la généralisation de la comptabilité d'exercice demande du temps et nécessite d'effectuer un grand nombre de jugements et hypothèses.

Avec la comptabilité « base droits constatés », un flux est pris en compte non seulement au moment de l'encaissement (recette) ou du paiement (dépense) dans le tableau des flux de trésorerie, mais aussi dans le compte de résultat au moment où l'évènement économique sous-jacent augmente le patrimoine (produit) ou le réduit (charge). Pour l'acquisition de consommables, le fait générateur de la charge est ainsi la réception de la commande par le service compétent, qui correspond à la phase de liquidation de la dépense. Dans le nouveau système, des écritures en partie double devront être passées au stade de la liquidation soit par le comptable public à partir d'une comptabilité auxiliaire

³⁰ La formation des ministères sectoriels à l'élaboration des plans des marchés et d'engagement de crédits budgétaires ainsi qu'à leur révision en cours d'exercice constitue une activité importante de cet axe. Cette activité doit être coordonnée avec les activités à la gestion de la trésorerie.

en partie simple tenue par l'ordonnateur, soit directement par ce dernier sous le contrôle a posteriori du comptable.

Le cheminement vers la comptabilité d'exercice doit être progressif et peut comprendre les étapes suivantes: (i) l'amélioration de la qualité de la comptabilité de caisse modifiée et le développement d'informations complémentaires sur les actifs financiers, l'actif circulant, les dettes financières et non financières ; (ii) l'enregistrement des produits et des charges en droits constatés ainsi que l'intégration des actifs corporels et des stocks ; (iii) l'intégration des actifs incorporels et le recensement des provisions pour risques et des engagements hors-bilan et (iv) l'utilisation des amortissements et provisions pour dépréciation ; la mise en place de la comptabilité analytique des coûts.

Il serait recommandé de disposer d'une nomenclature économique commune au budget et au Plan comptable. Idéalement, la mise en place de ce nouveau plan comptable devrait s'effectuer en même temps que celle de la nouvelle nomenclature budgétaire. Pour cela, il serait alors nécessaire d'avoir un cadre commun de travail et former des cadres supérieurs de la DGB et de la DGTCFM. La mise en place du plan comptable devra être coordonnée avec la mise à niveau ou le développement des applications informatiques.

Les principales actions de cet axe comprennent :

- l'amélioration de la Comptabilité Générale base caisse modifiée ;
- la préparation de la comptabilité d'exercice ;
- la formation des comptables et le basculement ;
- l'opérationnalisation des trésoreries ministérielles.

Axe 6 Gestion de la trésorerie et dette

Cet axe traite de l'amélioration de la gestion de la trésorerie et des dettes et a pour principaux objectifs de minimiser les coûts de financement du gap périodique, de renforcer le suivi de la dette publique, de rationaliser l'ouverture des comptes gouvernementaux auprès de différentes banques.

La régulation budgétaire doit s'effectuer à partir des engagements pour ne pas cumuler de nouveaux arriérés. Pour cela, le plan de trésorerie doit être lié au plan d'engagement qui doit s'effectuer en tenant compte de la chronique des paiements associée à ces engagements. C'est ainsi que la DGB préparera le plan d'engagement des crédits budgétaires après consultation des ministères sectoriels qui doivent communiquer leurs plans de passation de marché et d'engagement et le rythme des paiements associés à ces plans.

Les plans de trésorerie et d'engagement doivent être annoncés en avance auprès des ministères sectoriels pour faciliter la gestion de leur budget. Ces documents doivent être disponibles dès le 1^{er} jour de chaque exercice budgétaire pour ne pas laisser l'Etat sans visibilité budgétaire. Ils doivent ainsi être élaborés avant le début de l'exercice. Ils seront soumis à d'éventuels ajustements opérés en cours d'exécution budgétaire. L'encadré suivant fournit quelques repères pour l'élaboration des instruments de gestion de la trésorerie.

Encadré 4 : Instruments de gestion de la trésorerie

Deux instruments sont essentiels pour une gestion de trésorerie efficace : (i) un compte unique du Trésor et (ii) un système de planification intra-annuelle des flux financiers. La planification financière intra-annuelle est nécessaire pour garantir en permanence l'équilibre entre les entrées et sorties de trésorerie et préparer des plans d'emprunt. Cette planification comprend la préparation d'un plan semestriel ou trimestriel d'engagement et d'un plan mensuel de trésorerie, couvrant les entrées et sorties de trésorerie. Ces plans couvrent toute l'année budgétaire et sont mis à jour régulièrement. La préparation de ces plans financiers nécessite de :

- disposer de prévisions de recettes réalistes tenant compte de leur saisonnalité. À cette fin, une étroite coordination entre les services préparant ces plans financiers et les régies financières est indispensable ;
- disposer de prévisions des flux d'aide budgétaire examinées avec les bailleurs de fonds ;
- prendre en compte les plans de passation de marchés et la saisonnalité, liée par exemple à la période de la saison sèche pour les travaux publics ou à la rentrée scolaire pour le secteur de l'éducation.

Le plan d'engagement est souvent utilisé pour plafonner les engagements au cours d'une période. La planification des engagements doit s'effectuer en tenant compte de la chronique des paiements associée à ces engagements. Il n'y a aucune raison, comme cela se fait quelquefois, de plafonner au premier semestre des engagements dont les paiements ne seront exigibles qu'au deuxième semestre, à cause des délais de livraison ou d'exécution des travaux. Un plafonnement des engagements mal conçu peut bloquer l'exécution des travaux qui doivent être engagés dans leur totalité dès le début de l'année pour pouvoir être exécutés avant fin décembre.

Le ministère des Finances doit consulter les ministères sectoriels avant d'établir les plans d'engagement et de trésorerie. De leur côté, les ministères sectoriels doivent communiquer leurs plans de passation de marché et d'engagement et la chronologie des paiements associée à ces plans. Il est important que les plans de trésorerie et d'engagement soient annoncés en avance auprès des ministères sectoriels, afin de faciliter la gestion de leur budget.

Adapté de D. Tommasi, Gestion des dépenses publiques dans les pays en développement

Les actions prioritaires portent sur les points suivants: la poursuite de la centralisation des ressources publiques dans le Compte Unique du Trésor (CUT) ; l'informatisation de la gestion de la trésorerie ; l'élaboration du plan de trésorerie annuel mensualisé comportant un plan d'engagement³¹ afin de pouvoir effectuer la régulation budgétaire à partir des engagements sur la base des ressources prévisibles ; l'interconnexion du module informatique de la trésorerie avec celui relatif à la gestion budgétaire; le développement d'un module informatique pour des analyses de soutenabilité de la dette ; et d'une interface entre le logiciel de gestion de la dette et les autres outils informatiques de gestion des finances publiques.

Axe 7 Contrôle interne et externe

Cet axe traite des mesures de modernisation du contrôle des finances publiques dans la perspective d'une plus grande responsabilisation des ministères. Le contrôle des finances publiques est défini par l'INTOSAI, à travers la Déclaration de Lima, comme « un élément

³¹ Le plan de trésorerie mensualisé accompagné d'un plan d'engagement est une annexe obligatoire à la loi des finances selon le point 5 de l'article 45 de la directive de la CEMAC relative aux Lois des Finances.

indispensable d'un système régulateur qui a pour but de signaler en temps utile les écarts par rapport à la norme ou les atteintes aux principes de la conformité aux lois, de l'efficacité, de l'efficacé et de l'économie de la gestion financière de manière à ce que l'on puisse, dans chaque cas, prendre des mesures correctives, préciser la responsabilité des parties en cause, obtenir réparation ou prendre des mesures pour empêcher, ou du moins rendre plus difficile, la perpétration d'actes de cette nature ».

Le contrôle interne des finances publiques qu'il soit a priori ou a posteriori est indispensable à la sauvegarde des deniers publics. Actuellement, ce contrôle n'est que faiblement effectué à cause des capacités limitées des structures qui en ont la charge. Les capacités de ces structures devraient être renforcées pour qu'elles jouent le rôle qui leur revient. Il apparaît certains chevauchements de missions et une absence de coordination entre les corps de contrôle interne ou externe, bien que la fonction de contrôle soit encore faiblement exercée.

Une rationalisation et une coordination du système de contrôle s'imposent, en vue aussi de préparer l'harmonisation du système de contrôle de finances publiques avec les bonnes pratiques de l'INTOSAI et les directives de la CEMAC. L'encadré suivant résume les nouvelles attributions et organisations du contrôle financier et du contrôle comptable de la dépense préconisées par la directive de la CEMAC relative aux lois des finances.

Encadré 5 : Nouvelles attributions et organisations du contrôle financier et comptable selon les nouvelles directives de la CEMAC

Le contrôleur financier assure, au profit du Ministre chargé des finances, la centralisation de la comptabilité budgétaire du Ministère sectoriel auprès duquel il est placé. Il peut en outre évaluer la qualité et l'efficacité du contrôle interne ainsi que du contrôle de gestion mis en œuvre par les ordonnateurs et ordonnateurs délégués.

Lors de la préparation du projet de budget du Ministre sectoriel auprès duquel il est placé, il vérifie le caractère sincère des prévisions de dépenses et d'emplois, et leur compatibilité avec les objectifs de maîtrise des finances publiques.

Préalablement au paiement, le comptable public vérifie la validité de la créance et le caractère libératoire du paiement.

Les contrôles effectués par le Contrôleur Financier et par le Comptable Public peuvent, pour les dépenses à faible risque, faire l'objet d'une modulation dans des conditions fixées, pour chaque ministère, par décret sur proposition du Ministre chargé des finances.

Les fonctions de contrôleur financier et de comptable public peuvent être cumulées.

Le contrôle externe des finances publiques est exercé par la Chambre des comptes de la Cour Suprême³² et par le CONSUPE³³ d'une part, et par le Parlement d'autre part. Les nouvelles directives budgétaires de la CEMAC créent une Cour des comptes autonome aux compétences élargies au contrôle de gestion et de la performance, à la certification des

³² Celle-ci juge les comptes des comptables publics et élabore et publie un « rapport annuel des comptes de l'État ».

³³ Le CONSUPE assure l'essentiel des contrôles externes en termes de vérification des dépenses et des recettes, d'analyse de performance et, d'une manière générale, de la gestion des ordonnateurs. Le rapport PEFA effectué en 2007 note que, « la confidentialité qui entoure les travaux du CONSUPE, tant pour ce qui est de l'approbation de son programme d'activité, que des missions ponctuelles qui lui sont confiées et que des rapports qu'il produit, ne permettent pas d'évaluer l'étendue des vérifications menées, ni le degré de respect des normes professionnelles, ni la part d'analyse système que comportent les missions d'audit ». Ce diagnostic est partagé par les consultants.

comptes et à la discipline budgétaire et financière. Celle-ci est l'ISC et a une mission d'assistance au Parlement et au gouvernement pour analyser l'information contenue dans les documents budgétaires et les rapports d'exécution et procéder à des enquêtes. Elle doit jouir d'une indépendance garantie par la Constitution de préférence, au sens de l'INTOSAI (cf. encadré suivant).

La couverture de l'audit externe doit être exhaustive comme le précise la déclaration de Lima en ces termes: *«Toutes les opérations liées aux finances publiques doivent être soumises au contrôle des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques, qu'elles figurent d'une manière ou d'une autre dans le budget de l'État ou qu'elles n'y figurent pas»*. Le contrôle parlementaire est assumé actuellement à travers le vote de la loi de finances, des lois rectificatives et des lois de règlements définitifs des budgets.

La Constitution offre également au Parlement (article 35) une capacité de contrôle *« par voie des questions orales ou écrites et par la constitution des commissions d'enquête sur des objets déterminés »* et par l'instauration au cours de chaque session ordinaire d'une séance hebdomadaire *« réservée par priorité aux questions des membres du Parlement et aux réponses du Gouvernement »*. Cependant, ce contrôle est souvent limité à cause de l'insuffisance de l'information budgétaire fournie par l'exécutif. En effet, la prise de décision par le Parlement doit se fonder sur une information complète, précise, appropriée et régulière, fournie par l'exécutif. Ainsi, le parlement est de plus en plus associé à la formulation et l'exécution budgétaires à travers l'amélioration de l'information des parlementaires.

La directive CEMAC relative à la loi des finances prévoit l'organisation d'un Débat d'Orientation Budgétaire (DOB), en amont du dépôt du projet de loi de finances de l'année n+1 au Parlement, à l'issue du dépôt du cadrage budgétaire à moyen terme, d'un rapport sur la situation macroéconomique et d'un rapport sur l'exécution du budget de l'exercice en cours au Parlement. Le DOB offre des indications au Parlement sur les choix et les objectifs du Gouvernement.

Le Parlement est également destinataire d'un rapport trimestriel sur l'exécution budgétaire. Le projet de loi de règlement de l'année n-1 est déposé au parlement avant le dépôt du projet de loi des finances de l'année à venir ; ce qui permet aux parlementaires de disposer des éléments relatifs à la gestion de l'année n-1 avant de se prononcer sur les perspectives de dépenses de l'année n+1. Toutes les informations envoyées au Parlement sont rendues publiques. Les informations sur les mouvements des crédits en cours d'exécution budgétaire sont communiquées au parlement pour avis ou à titre d'information.

Pour qu'il joue efficacement son rôle en matière de contrôle budgétaire, le parlement doit disposer de suffisamment de temps pour examiner le projet de loi des finances (*2 ou 3 mois au moins selon les bonnes pratiques internationales*) et des commissions (commissions des finances et sectorielles) disposant de moyens techniques et de ressources humaines suffisants. Pour favoriser le contrôle citoyen et celui de la presse, les informations budgétaires doivent être rendues publiques à temps.

Encadré 6 : Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC

1. L'existence d'un cadre constitutionnel/législatif/juridique approprié et efficace et l'application *de facto* des dispositions de ce cadre ;
2. L'indépendance des dirigeants des ISC et des « membres » (des institutions collégiales), y compris l'inamovibilité et l'immunité dans l'exercice normal de leurs fonctions ;
3. Un mandat suffisamment large et une entière discrétion dans l'exercice des fonctions de l'ISC ;
4. L'accès sans restriction à l'information ;
5. Le droit et l'obligation de faire rapport sur leurs travaux ;
6. La liberté de décider du contenu et de la date de leurs rapports de contrôle, de les publier et de les diffuser ;
7. L'existence de mécanismes efficaces de suivi des recommandations des ISC ;
8. L'autonomie financière et de gestion/d'administration et accès aux ressources humaines, matérielles et financières appropriées.

Source. INTOSAI (2007)

Axe 8 Gestion des Ressources Humaines et maîtrise de la masse salariale

Cet axe contribue à la maîtrise des effectifs et de la masse salariale de la fonction publique. Les autorités entendent poursuivre les actions en cours ou envisagées et visant la modernisation et l'efficacité de la Fonction Publique à travers l'amélioration du cadre institutionnel, le toilettage des procédures de gestion administrative et la promotion de la bonne gouvernance.

Les états de paye doivent être régulièrement contrôlés par les responsables ministériels. Des procédures de mise à jour et de mise en cohérence des fichiers du personnel et de la paye doivent être établies et appliquées.

Cet axe s'appuiera sur les actions prioritaires suivantes:

- L'acquisition et la mise en œuvre d'un système informatique intégré de la gestion des carrières et de la solde des agents de l'Etat;
- La budgétisation de la masse salariale en suivant la classification par fonction et par programme ;
- L'évaluation du système actuel de gestion des ressources humaines et la définition d'une politique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et de la masse salariale, comportant un renforcement des capacités ;
- La responsabilisation des institutions et ministères quant à la gestion de leurs effectifs et de la solde.

Axe 9 Système informatique de gestion des finances publiques

Cet axe traite de la mise en place et de l'amélioration d'un système informatique intégré de gestion des finances publiques. Ce système a pour objectif de mettre à la disposition des décideurs et des gestionnaires du secteur public des éléments nécessaires pour appuyer les décisions dans les meilleurs délais. Il doit, en principe, intégrer toutes les dimensions de la gestion des finances publiques pour permettre de diminuer la paperasserie et les erreurs administratives. Pour cela, il doit être organisé de manière à ce qu'une donnée ne soit saisie

qu'une seule fois et puisse être suivie d'une unité administrative à l'autre. Il serait souhaitable que les modules budgétaires et comptables aient une base de données commune pour pouvoir bien assurer le suivi d'une opération et de toutes ses références de l'engagement au paiement.

En revanche, pour des raisons pratiques, compte tenu de leur spécificité, les modules de gestion des ressources humaines et de la paie des agents de l'Etat, de gestion des recettes, de gestion de la dette et de gestion des marchés publics (SIGMAP) ainsi que la plateforme de gestion de l'aide (*gérée au MINEPAT*) seront interfacés progressivement avec les modules budgétaire et comptable. Le MINFI dispose déjà de son schéma directeur informatique qui renferme les caractéristiques citées ci-dessus et qu'il convient de mettre en œuvre progressivement.

La mise en œuvre du NRFE devrait se traduire par une convergence de concepts et de structures de données afin d'assurer la qualité de la préparation du budget et de son exécution ainsi que de son contrôle. Le système informatique doit également évoluer pour prendre en compte les innovations majeures, telles que la comptabilité en droits constatés et la comptabilité des AE/CP.

La réalisation de cet axe est cruciale dans la réussite de toute la réforme des finances publiques. L'amélioration de nombreux indicateurs PEFA d'un niveau D ou C à un niveau B ou A est liée en grande partie à l'existence d'un système informatique adéquat. Il s'agit, par exemple, de l'immatriculation des contribuables (PI-14) et du recouvrement fiscal et douanier (PI-15), de la qualité et des délais d'exécution budgétaire en cours d'année (PI-24), de la qualité et des délais des états financiers en fin d'année (PI-25) et de l'efficacité du contrôle des états de la paie (PI -18).

Les actions prioritaires de cet axe portent sur les points suivants :

- Organiser la fonction informatique afin de disposer de compétences informatiques suffisantes et formées et d'optimiser l'utilisation des ressources matérielles et financières de manière adéquate ;
- Renforcer la gouvernance du projet de réforme des systèmes d'information financière du MINFI et du MINEPAT;
- Achever le schéma directeur informatique du MINEPAT pour disposer d'une stratégie de développement informatique d'ensemble du système des finances publiques camerounaises ;
- Mettre en œuvre progressivement les SDI du MINFI et du MINEPAT ;
- Poursuivre et mettre en œuvre les études informatiques nécessaires à la mise en œuvre de l'essentiel des dispositions du NRFE, notamment en matière d'exécution budgétaire.

Axe 10 Pilotage de la réforme

Cet axe vise à assurer le pilotage de la réforme des finances publiques et de la transposition des directives de la CEMAC et à garantir une appropriation de l'ensemble des acteurs. Il s'appuiera sur le dispositif progressivement mis en place depuis 2009 et sera complété par certaines actions dont l'opérationnalisation est en cours. Il s'agira notamment de lancer les

actions de communication et de sensibilisation et de mettre à jour le plan de formation pour prendre en compte les innovations récentes dues aux directives de la CEMAC ; et de s'assurer de sa mise en œuvre.

Le dispositif de pilotage et de suivi sera dynamisé avec d'une part, un suivi semestriel qui s'appuiera sur la mobilisation des structures opérationnelles pour préparer un bilan des actions mises en œuvre et d'autre part, une mission de revue annuelle du gouvernement (et des partenaires), qui sera éventuellement précédée, par une revue externe. Un atelier de restitution et d'actualisation /révision du PMFP sera organisé annuellement.

Le PMFP fera l'objet d'un état d'avancement annuel (avec un rapport). Des réunions plus systématiques de la Plateforme de dialogue seront organisées, avec au moins une réunion par an sur la présentation du bilan annuel et des avancées.

Les réunions techniques sur le suivi des actions pourraient être systématisées par trimestre pour renforcer l'appropriation des activités du plan par les structures responsables. L'adéquation des actions du PMFP et des plans de travail annuel des directions devra être assurée.

Un prochain exercice PEFA pourrait être organisé, une fois le nouveau régime financier opérationnalisé.

ANNEXES

Annexe 1. Suivi de la mise en œuvre du PMFP

Axe 1. Planification – Programmation - Budgétisation			
	Composantes et actions	Mise en œuvre	Observations
1.1	Nouveau régime financier		
	Elaborer les stratégies sectorielles et ministérielles prioritaires assorties des PAP	En cours	De nombreux ministères disposent de leurs stratégies ; des stratégies thématiques ou sectorielles sont également alignées. Toutes ces stratégies ne sont pas alignées avec le DSCE, or elles doivent l'être. Des efforts sont engagés pour les aligner.
	Améliorer le CDMT global et l'adapter aux prévisions de recettes/dépenses/soutenabilité de la dette	En cours	Le CDMT global (CBMT) est mis à jour deux fois au cours de l'année : une première fois en avril et une deuxième fois en août au plus tard. Cependant, il n'est pas mis à jour une fois le budget finalisé. Le CBMT reste un exercice technocratique. Il n'est pas validé par les hautes autorités politiques.
	Mise en place du SI et des outils méthodologiques pour élaborer les CDMT sectoriels cohérents avec les stratégies sectorielles	En cours	Le guide d'élaboration des CDMT ministériels existe mais ne prend pas suffisamment en compte le budget programme qui doit être décliné à partir de la stratégie sectorielle. Les ministères sectoriels ne disposent pas encore de système d'information solide. Il est nécessaire que l'INS appuie les ministères sectoriels pour la mise en place de ces systèmes qui sont nécessaires pour le suivi et évaluation des stratégies sectoriels, mais également pour l'élaboration des documents de performance (PAP et RAP) qui sont respectivement des annexes obligatoires de la loi des finances et de la loi de règlement.
	Assurer la mise en œuvre effective de la gestion en AE et CP du budget, expérimenter pour certains financements extérieurs programmés / mettre	En cours	Des travaux sont engagés par l'administration avec l'appui du FMI. Des formations seront organisées sur cette thématique au cours du mois de novembre. Il est

	en œuvre les AE et les CP sur les programmes		nécessaire de préciser les notions d'AE et de CP avec la mise en œuvre d'AE/CP.
	Inscrire à titre expérimental les programmes en annexe de la loi de finances pour 2011	Oui	Les programmes sont inscrits à titre expérimental dans le budget 2012 au lieu du budget 2011
	Adaptation de la nomenclature budgétaire au nouveau régime budgétaire	Oui	La nomenclature budgétaire adoptée est conforme au NRFE, mais non à celle édictée par les directives de la CEMAC
	Présenter la loi de finances et annexes sous le nouveau format à partir de 2012	Oui	Le format édicté par le NRFE n'est pas totalement compatible à celui édicté par les nouvelles directives
	Elaborer le format du nouveau budget, y inclus les CAS et les budgets annexes à inscrire au budget et les présenter de façon détaillée dans la loi de finances	Non	Le format du nouveau budget (édicte par le NRFE) n'est pas totalement compatible avec celui des nouvelles directives. Il convient d'assurer cette compatibilité.
	Elaborer une méthodologie d'évaluation de la mise en œuvre des stratégies sectorielles et du DSCE par les lois de finances et expérimenter	Non	Il n'existe pas encore une méthodologie d'évaluation de la mise en œuvre du DSCE et des stratégies sectorielles. Dans la plupart des cas, des experts indépendants sont recrutés pour participer à l'élaboration des rapports annuels. Ceux-ci ne sont pas soumis à des contraintes méthodologiques.
	Création d'une instance technique de validation des programmes avant leur présentation au Parlement	Oui	Le CIEP est créé. Il est opérationnel. Il a siégé en sa première session du 19 juillet au 08 août 2012. A l'issue de cette session, un rapport a été établi.
1.2	Planification / Programmation		
	Elaborer un cadre participatif et opérationnel pour la chaîne PPBS	Oui	Une lettre circulaire consacrée aux comités PPBS a été élaborée, adoptée et diffusée. Un projet de décret présidentiel est destiné à adapter le calendrier et les modalités de préparation de la loi de finances aux dispositions du nouveau régime financier. Ce calendrier est essentiel car il intègre toutes les étapes de la chaîne PPBS telles que validées dans le Manuel de préparation du budget programme et les autres manuels destinés à la mise en œuvre de la nouvelle procédure budgétaire. Un manuel unique est élaboré. Il est en attente de validation technique de la chaîne PPBS avant d'être fixé par un

			texte réglementaire.
	Créer et revitaliser dans tous les départements ministériels les cellules de planification.	En cours	Les nouveaux organigrammes intègrent des structures chargées de la planification dans tous les départements, mais celles-ci ne disposent pas encore des ressources humaines, matérielles et financières adéquates.
	Diffusion / sensibilisation du DSCE	Oui	Le secrétariat technique du DSCE organise de nombreuses rencontres au niveau des régions et des départements en vue de diffuser le DSCE et sensibiliser la population. Il tient des réunions avec les universités, les diverses administrations, les confessions religieuses et les partenaires au développement. Une stratégie et un programme de communication ont été élaborés. De nombreux outils sont élaborés et validés techniquement. Le lancement officiel de la campagne de sensibilisation doit être programmé incessamment. Il se fera sous le parrainage du Premier Ministre.
	Renforcer l'expertise en planification, évaluation des projets, CDMT	En cours	Des manuels sont disponibles. Des formations ont eu lieu. Il convient de continuer d'une manière permanente les actions de formation et d'accompagnement.
1.4	Budgétisation		
	Adopter un cadre réglementaire pour l'élaboration du budget conforme au nouveau régime financier	En cours	Un projet de décret sur le calendrier budgétaire précisant le rôle des différents acteurs est préparé ; mais n'est pas totalement conforme aux directives de la CEMAC.
1.5	Suivi et évaluation des programmes et projets		
	Elaborer et diffuser une lettre circulaire relative au suivi-évaluation	Oui	La lettre circulaire des comités PPBS précise le mécanisme de suivi-évaluation des programmes et projets. Elle est reprise chaque année par la lettre circulaire du MINFI relative à l'exécution du budget.
	Elaborer un manuel de procédures administratives et techniques sur le suivi-évaluation	Non	L'élaboration de ce manuel a été programmée dans le cadre du PRCTC. Ce programme est clôturé sans que l'activité soit réalisée. Celle-ci est programmée dans le cadre des activités du PARFIP.

	Organiser des séminaires de renforcement des capacités des différents intervenants dans le suivi-évaluation	En cours	De nombreux séminaires sont organisés. Mais, il y a encore nécessité de continuer les formations dans le suivi évaluation
	Améliorer (ou créer le cas échéant) le fonctionnement des services chargés du suivi évaluation au MINEPAT et dans les ministères sectoriels	En cours	Les services chargés du suivi-évaluation sont mis en place au niveau du MINEPAT et des ministères sectoriels. Mais, il convient d'accentuer les formations.
Axe 2. Recettes et fiscalité			
2.1	Qualité de la prévision des recettes fiscales		
	Mettre en place un outil de prévision des recettes fiscales (intérieures et douanières) et former les utilisateurs	Non	Aucun instrument de simulation. Cette action est essentielle pour assurer la crédibilité du budget
2.2	Transparence de l'assujettissement des obligations des contribuables		
	Mettre en place la télé-déclaration à la DGI avec une opération pilote à la DGE	Non	La télé-déclaration non mise en place à cause des difficultés budgétaires de la DGI. Une étude sur la capacité du bâtiment à supporter le logiciel est envisagée d'ici la fin 2012. Une requête de financement est introduite auprès de la DUE à travers le PARFIP.
	Mettre en place la télé-déclaration à la DGD (déploiement de Sydonia +)	En cours	Des réflexions sont menées pour introduire les télé-procédures afin de simplifier la procédure de déclaration et de paiement des douanes et à faciliter le respect des obligations douanières. Un plan a été conçu, mais il n'est pas encore mis en œuvre. Cette action est tributaire du maillage de SYDONIA. La fibre optique est déjà déployée sur 20 sites sur les 27 programmés pour la première phase.
	Opérationnalisation effective des CGA (centre de Gestion Agréé)	Non	Trois (3) CGA existent à Douala et à Yaoundé, mais ne fonctionnent pas d'une manière efficace. Ils n'attirent pas un nombre suffisant de PME (20 PME pour ces 3 CGA) car ils ne fournissent pas les services attendus. Un cahier de charges est fourni par le MINFI mais il n'est pas respecté.
	Améliorer les mécanismes de recours (réglementation, conditions d'accès,	Oui	Un mécanisme de recours est mis en œuvre depuis 2008.

	coût pour le contribuable,...)		Il est défini à travers la loi de finances 2008. Il est opérationnel et gratuit.
	Création d'une base de données de la réglementation douanière et mise en ligne	En cours	L'intranet est en cours de réalisation. Le code des douanes CEMAC est déjà disponible en version électronique. Les autorités douanières nationales attendent l'autorisation de la CEMAC pour mettre le Code des Douanes et ses différents textes d'application en ligne.
2.3	Efficacité de l'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt		
	Refondre le système d'immatriculation des contribuables	En cours	Le cahier de charges est validé. Le marché est attribué et la phase expérimentale commence en décembre 2012.
	Former les agents de la DGI aux techniques de recoupement et d'investigation	Oui	Une formation a eu lieu en 2010 avec un appui financier et technique de la coopération française au profit de 50 inspecteurs et contrôleurs enquêteurs. Ces agents sont affectés à la Direction des Enquêtes et de la Programmation du Contrôle Fiscal.
	Améliorer le rendement des droits d'enregistrement	En cours	Le précis du droit d'enregistrement est conçu. Mais, il n'est pas édité à cause d'un manque de ressources financières. La prochaine étape est d'informatiser les Centres des Impôts chargés de l'enregistrement des actes, notamment les cellules spéciales des marchés et les centres spécialisés des professions libérales.
2.4	Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières et des autres recettes		
	Mettre en place l'application MESURE dans les centres d'Impôts Spécialisés des professions libérales	Oui	Réalisée à Yaoundé et à Douala.
	Finaliser l'étude relative à l'autonomisation des postes des péages sur les axes Douala-Ydé, Ydé –Bafoussam, Douala-Bafoussam	Non	Aucune action n'est engagée
	Finaliser la réforme de l'organisation des structures de production par type clientèle	En cours	2 CIME pilotes sont opérationnels à Douala. Un CDI pilote est en démarrage à Yaoundé et un à Douala. Des CIME sont envisagés dans d'autres régions pour 2013. Le coût moyen pour la mise en œuvre d'un CIME pilote est estimé à 400 millions FCFA.

	Réviser les contrats de sécurisation des recettes (SGS, ...)	En cours	Le Comité technique chargé de la relecture du contrat est constitué. Il est déjà à pied d'œuvre.
	Etude sur les compléments à apporter en matière d'admission en non valeur et de recouvrement des créances en douane	En cours	L'étude est en cours de réalisation, par bureaux, et par commissaire en douanes agréé.
	Poursuivre l'informatisation du Guichet Unique du Commerce Extérieur et la simplification des procédures pour réduire les délais de passage en douane	En cours	L'étude sur la dématérialisation et la simplification des procédures du Commerce Extérieur est disponible. Les actions reprises dans un calendrier ont été transmises au SG/PM et concernent toutes les administrations impliquées.
	Mettre en place une base de données sur la valeur dans le cadre de la valeur transactionnelle	En cours	Un appui technique est sollicité auprès de l'OMD qui a donné un accord de principe.
	Améliorer l'efficacité de la politique de contrôle a posteriori dans le cadre de la valeur transactionnelle	Oui	La circulaire N°010/MINFI/DGD du 17/09/2008 modifie et complète la circulaire N°04/454/MINFI/DD/ portant modalité de l'exercice des contrôles douaniers après enlèvement des marchandises. La loi de Finances 2008 contient des dispositions relatives au recours contentieux et au contrôle a posteriori.
	Améliorer le rendement des recettes des services : mettre en place un dispositif de couverture exhaustive des recettes affectées; renforcer le dispositif de collecte et de suivi des recettes non fiscales ; mettre en place un dispositif de collecte et de transmission de l'information sur les dividendes servis	En cours	Des études sont validées. Les ministères sectoriels sont en cours d'informatiser la collecte des recettes de services.
	Mettre en place une comptabilité informatisée en droits constatés des recettes fiscales et des droits de douanes, interconnecté entre les Impôts, la Douane et le Trésor	Non	Activité non lancée. Elle dépend techniquement de la mise en place du nouveau plan comptable basé sur les droits constatés par la DGTCFM.
2.5	Elargissement de l'assiette fiscale		
	Réaliser une étude sur la pertinence et la cohérence des régimes incitatifs	Non	Etude non faite à cause d'un manque de ressources financières. Le MINFI a prescrit cette étude pour le 4 ^{ème} trimestre 2012.
	Finaliser la réforme des régimes d'imposition	Oui	La loi de finances 2012 a instauré 3 régimes d'imposition au lieu de 4, les critères d'éligibilité à ces régimes. Elle a mis en place un seuil d'imposition et les modes de

			paiement.
	Poursuivre la réalisation de SONDE et la mise en place d'un cadastre utilisable pour application de l'impôt foncier rénové	En cours	Le projet est au ministère des domaines depuis 2011 pour étude et validation.
2.6	Informatisation de la DGI et de la DGD		
	Mettre en œuvre le schéma directeur informatique de la DGI et les interfaces actives.	Non	L'étude de l'informatisation n'est pas faite, il n'y a pas de ressources financières.
	Opérationnaliser, sécuriser, compléter les fonctionnalités de SYDONIA(Douala) et en poursuivre l'implantation dans les postes de douane	En cours	Les fonctionnalités de SYDONIA sont progressivement opérationnalisées à Douala. Des redéploiements sont en cours d'une manière progressive dans les autres postes de douanes.
	Amélioration de l'administration des applications de gestion fiscale : évolution fonctionnelle de MESURE intégrant IDU et SONDE et migration	Non	Aucune action n'est entreprise
	Achèvement de l'intégration de l'IDU dans le système des impôts, de la douane, de l'état civil et du commerce	En cours	L'IDU n'est pas encore opérationnel. Le processus d'élaboration est en cours. Une société est recrutée. Le projet pourrait durer deux ans avec 3 sites pilotes dont 2 à Yaoundé et 1 à Douala.
	Mettre en place le système intégré de gestion fiscale entre téléprocédures et télépaiements	Non	La télé déclaration et les télépaiements sont à mettre en place.
2.7	Adaptation du cadre institutionnel et organisationnel des DG		
	Réaliser l'étude concernant le projet d'appui à la mise en œuvre du plan de modernisation de la douane	Non	Une stratégie pour la période 2012-2015 est élaborée à la suite de cette étude
	Mettre en œuvre au sein de la douane une fonction d'audit et de contrôle des services	En cours	Action tribunaire de la nomination des responsables aux postes du nouvel organigramme. L'instruction ministérielle sur les contrôles internes est disponible. Les formations tardent à être dispensées du fait que les responsables ne sont pas encore nommés.
Axe 3. Financements extérieurs			
3.1	Aide budgétaire		

	Recours aux appuis budgétaires (pour mémoire)	Non	A l'exception de la Banque Mondiale dans le secteur Forêt, aucun appui budgétaire n'a été mobilisé ces dernières années.
3.2	Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds		
	Etude sur l'existant et proposition d'un dispositif permettant la budgétisation et le suivi d'exécution de l'aide extérieure (dons et prêts)	Non	Une évaluation est prévue par la Banque Mondiale en collaboration avec d'autres PTFs dont la BAD à partir de 2013.
	Rédaction d'un texte organisant un dispositif de concertation pour la transmission par les bailleurs des plans annuels de décaissement et des rapports	Non	Aucune action n'est entreprise.
3.3	Alignement de la gestion de l'aide sur les procédures nationales		
	Evaluer conjointement la mise en œuvre des engagements financiers des bailleurs concernant l'alignement sur les procédures nationales	Non	Aucune action n'est encore entreprise.
	Etude pour l'élaboration d'un processus visant à l'utilisation des procédures nationales dans l'utilisation de l'aide extérieure	En cours	Dans le domaine de passation des marchés, une étude vient d'être finalisée par la BAD sur l'utilisation des procédures nationales.
3.4	Meilleure adéquation de l'aide aux besoins		
	Définir une stratégie nationale de recherche de financement en adéquation aux besoins nationaux	Non	Une procédure de recrutement des consultants chargés de l'élaboration de la stratégie est lancée.
Axe 4 Exécution du budget en dépense			
4.1	Nouveau régime financier		
	Elaboration d'un document type pour informer le parlement sur l'exécution à mi-parcours	Non	A adapter avec les directives de la CEMAC
	Elaboration du format et des projets de loi de règlement 2008 à 2012 ancien format complété	Oui	Permet d'améliorer l'information mise à la disposition du Parlement.
	Elaboration du format LR NRF	Non	Action prévue pour la loi de règlement 2013 en 2014.
	Mise en place d'un cadre pour la régulation budgétaire (et de trésorerie)	En cours	Il n'existe pas de cadre réglementaire pour la régulation budgétaire. La circulaire d'exécution budgétaire encadre

	adapté au régime financier		l'exécution du budget. Elle institue un système de blocage de précaution de 10% des crédits votés et procède à des ouvertures des crédits périodiques. Par ailleurs, un dispositif de gestion de la trésorerie est mis en place. Le système est de loin moins performant car il n'existe pas de plan d'engagements qui lie les plans de passation des marchés au plan de trésorerie. Il convient de préciser que les plans de passation des marchés ne contiennent pas les dépenses sous bon de commande et lettre de commande.
4.2	Exécution du budget et chaîne de la dépense		
	Audit des procédures et de leur application effective et mise en place des mesures propres à fluidifier la chaîne de la dépense et supprimer le recours aux procédures exceptionnelles	Non	Les termes de référence de la mission relative à cette activité sont validés par le Comité de pilotage de la réforme des finances publiques. Le processus de sélection de l'expert est lancé mais n'a pas abouti à cause de la clôture du PRCTC.
	Mettre à la disposition des ordonnateurs l'instrument de suivi d'exécution budgétaire (DEPMI)	Oui	Le logiciel DEPMI est déployé auprès de tous les ordonnateurs.
4.3	Documentation et information budgétaire		
	Enrichir le Rapport économique et financier par des informations relatives au déficit budgétaire, à la dette, aux avoirs	En cours	Le Rapport Economique et Financier (ce rapport est appelé, avec l'adoption des directives de la CEMAC, <i>rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation</i>) ne contient pas à l'état actuel les informations relatives au déficit budgétaire, à la dette, aux avoirs,... Cependant, le document de stratégie, d'endettement public et de gestion de la dette publique, document joint au projet de loi des finances depuis 2010, contient toutes ces informations.
	Produire des rapports d'exécution budgétaire trimestriels et mieux documentés	En cours	Ces rapports sont produits, mais pas de manière systématique. Ceux qui sont produits ne sont pas systématiquement publiés.
	Mise en place du dispositif du suivi-évaluation des unités de prestation de	Non	Aucune action n'est entreprise.

	services sectoriels		
4.4	Accompagnement de la décentralisation		
	Elaboration et mise en place d'un système de surveillance des risques budgétaires et financiers imputables aux organismes publics et parapublics (EPA, EP, collectivités territoriales décentralisées, ...)	Non	Aucune action n'est entreprise.
	Etude du financement de la décentralisation	Non	Aucune action n'est entreprise.
4.5	Amélioration des procédures de passation des marchés		
	Renforcer les textes pour lutter contre le fractionnement illicite des marchés publics	En cours	La Circulaire n°003/CAB/PM du 18 avril 2008 relative au respect des règles régissant la passation, l'exécution et le contrôle des marchés a renforcé les dispositions du décret n°2004/275 du 24 septembre 2004, notamment l'article 134, qui a défini le fractionnement. La Circulaire n°002/CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics a rappelé un certain nombre de règles à respecter et prescrit des mesures appropriées en vue de l'amélioration globale du système, notamment l'encadrement de certaines procédures de passation des marchés et le renforcement de l'intégrité du système des marchés publics.
	Mise en place d'un processus de traçabilité des étapes des marchés publics	En cours	L'ARMP a mis en place un système informatique de gestion des marchés publics (SIGMAP) qui permet de : - élaborer automatiquement à partir du journal des projets, le journal de programmation des marchés faisant ressortir notamment les dates et étapes de passation des marchés y afférents et à même d'optimiser les séances des commissions; - générer automatiquement l'avis d'appel d'offres et le DAO approprié suivant le type de prestation à réaliser ; - gérer les séances et les travaux des CPM pour un suivi efficient de la passation à partir des documents produits (PV, rapports divers, factures et bordereau de

			<p>livraison, décomptes et attachements, feuillets des registres des offres, etc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> - suivre l'exécution dans le respect des règles et des délais conformément aux cahiers des charges ; - éditer les états et les statistiques exploitables dans les applications de bureautique tels qu'Open office, Word, Excel etc. <p>Ce système permet de suivre ainsi toutes les étapes des marchés publics. Des formations avec certains maîtres d'ouvrages ont eu lieu. Une réception provisoire est effectuée. SIGMAP est actuellement installé dans les locaux de l'ARMP pour test avant déploiement auprès des maîtres d'ouvrages.</p>
	Intégration des processus de passation des marchés dans le système de gestion de gestion des finances publiques	Non	<p>L'ARMP dispose d'un système informatique de gestion de passation des marchés publics (SIGMAP). Cependant, ce système n'est pas encore interconnecté au système de gestion budgétaire et comptable. L'intégration du système des marchés publics dans le système informatique de marchés publics est prévue dans le schéma directeur informatique qui vient d'être validé.</p> <p>L'ARMP dispose d'un système informatique de gestion de passation des marchés publics (SIGMAP). Cependant, ce système n'est pas encore interconnecté au système de gestion budgétaire et comptable. L'intégration du système des marchés publics dans le système informatique de marchés publics est prévue dans le schéma directeur informatique qui vient d'être validé.</p>
	Renforcement des capacités des intervenants par la formation des agents impliqués dans le processus de passation des marchés publics	En cours	<p>Une stratégie nationale de renforcement des capacités en matière de passation et d'exécution des marchés est lancée depuis 2008 en vue de professionnaliser le métier. Des manuels de procédures sont élaborés et mis à la disposition des acteurs à travers la boutique de l'ARMP.</p>

			<p>Des formations sont régulièrement organisées au profit des acteurs de l'administration, de la société civile mais également des magistrats intervenant dans le secteur.</p> <p>Il convient de noter que la mise en œuvre de cette stratégie rencontre des difficultés financières. Elle requiert la somme de 50 milliards FCFA pour une période de 5 ans, budget qui s'avère très lourd vu les contraintes budgétaires.</p>
Axe 5. Comptabilité publique			
5.1	Nouveau régime financier		
	Elaborer un texte sur la comptabilité publique	En cours	Le projet de RGCP élaboré n'est pas cohérent avec les directives de la CEMAC. Il convient d'assurer cette cohérence.
	Définir les normes comptables de l'Etat et élaborer le référentiel comptable	En cours	Une mission de la coopération française appuie la DGTCFM pour la validation des normes et du référentiel comptable, la préparation d'un nouveau plan de comptes et la préparation de la bascule entre la balance actuelle et la nouvelle compatible avec les nouvelles normes préconisées par les directives de la CEMAC. Cette mission fait suite à une mission du FMI qui a proposé un recueil de recommandations destinées à faciliter la réforme comptable dans le cadre de mise en œuvre du NRFE. 3 autres missions financées par la coopération française sont prévues en 2013, en coordination avec le FMI et AFRITAC.
	Adapter au NRF l'instruction générale sur la comptabilité de l'Etat	En cours	Il est prévu que cette instruction soit prête en 2013 (pas de précision sur la date). Les travaux préparatoires sont appuyés par la coopération française en coordination avec le FMI et AFRITAC.
	Adopter un texte sur la comptabilité administrative	Non	
	Elaborer un guide définissant le contenu et les modalités de présentation du Compte Général de l'Etat	En cours	Le projet de RCGP ainsi que le projet de référentiel comptable ont précisé tous les éléments constitutifs du Compte Général de l'Etat. La directive de la CEMAC en

			la matière a précisé également la maquette de la balance générale du trésor.
	Production d'un format plus complet et plus lisible de la loi de règlement et du rapport d'exécution budgétaire	Oui	Cf. loi de règlement 2010.
5.2	Enregistrement des données sur la dette		
	Intégrer toutes les données de la dette dans la balance du trésor	Non	Tentative de reprise de la dette en 2010. Mais, non suivi dans les années suivantes.
5.3	Régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes		
	Comptes d'attente et d'avance : apurement mensuel des comptes d'imputation provisoire et production des états de développement des soldes mensuels et de fin d'année	En cours	Les états de développement des soldes des comptes d'imputation provisoire sont produits seulement à la fin de l'année.
	Assurer la concordance entre l'exécution budgétaire et comptable.	En cours	Idem
5.4	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année		
5.5	Qualité et respect des délais des états financiers annuels		
	Production avant la fin de M+1 d'une balance mensuelle de qualité et avant fin 03/N+1 d'une balance définitive apurée, ajustée, justifiée et sincère	En cours	A chaque 20 du mois M+1, on dispose de la balance provisoire du mois M et la balance définitive deux mois après (60 jours). Cependant, d'énormes efforts sont à fournir sur la fiabilité et l'apurement des comptes. La balance de 2011 est disponible depuis avril 2012.
	Production d'un TOFE base encaissement (recettes) et ordonnancement (dépenses) / tableau d'un TABORD complet suivant les normes	Non	Activité non réalisée à cause d'une difficulté de la remontée de l'information budgétaire.
5.6	Surveillance du risque global imputable aux autres entités du secteur public		
	Mettre en cohérence le régime financier, comptable et budgétaire des collectivités locales avec le NRF	Non	Un projet de régime financier des collectivités locales est élaboré. Cependant, il n'a pas été adopté.
	Informatiser les procédures comptables des agences comptables auprès des EPA	En cours	Une étude est faite mais, elle n'est pas mise en œuvre.
	Etude sur l'organisation de la tutelle financière sur les EPA	Non	Les termes de référence de cette étude ne sont pas encore élaborés.

	Etude sur l'organisation de la tutelle financière sur les collectivités territoriales	Non	Les termes de référence de cette étude ne sont pas encore élaborés.
	Créer un logiciel permettant de consolider les informations des EPA et Collectivités Territoriales Décentralisées	Non	Cette action est reportée car moins prioritaire.
5.7	Modernisation du cadre organique et du système informatique de la DGTCFM		
	Etude sur l'organisation du réseau de postes comptables du Trésor	Oui	L'étude est réalisée. Un diagnostic est ainsi élaboré et un plan d'actions, qui connaît déjà une mise en œuvre progressive, est élaboré
	Déploiement de la nouvelle organisation du réseau de postes comptables du Trésor	En cours	Depuis avril 2011, des paieries spécialisées sont créées. Elles se mettront en œuvre progressivement à partir de 2013 auprès des ministères connaissant une forte volumétrie d'opérations.
	Développer les interfaces informatiques avec les structures partenaires (Douanes, Budget, Impôts, CAA)	Non	L'interface entre le Trésor et les Douanes connaît des progrès grâce au potentiel du progiciel SYDONIA. Celles devant interconnecter le trésor avec les autres départements ne connaissent pas de progrès dans la réalisation.
	Créer une interconnexion solde – Trésor	Non	Les termes de référence sont élaborés et le processus de passation de marché est lancé.
	Optimiser les systèmes informatiques existants (CADRE, PATRIOT)	En cours	Le logiciel CADRE établit la comptabilité budgétaire et PATRIOT établit la comptabilité générale. 13 circonscriptions disposent actuellement de ces logiciels et établissent leur comptabilité budgétaire et générale d'une manière autonome. Le niveau central dispose actuellement d'une manière automatique des balances comptables.
	Informatiser les postes comptables dans les recettes des finances et dans les structures centrales de la DGTC (DIVTRE, DER)	En cours	Toutes les recettes des finances sont informatisées, mais non interconnectées. La Division de la trésorerie n'est pas encore informatisée.
	Automatiser la confection du compte de gestion	En cours	De nombreux postes comptables établissent leur balance générale à partir du système informatique. Cependant, la balance générale du trésor est établie après une

			consolidation de toutes les balances à l'aide du système informatique, mais également en ajoutant les balances de postes non informatisés. La confection de la balance générale est soumise également à des ajustements manuels.
5.8	Contrôle et audit des opérations du Trésor		
	Etude et renforcement des capacités de contrôle et d'audit	En cours	Des activités de renforcement des capacités sont engagées. Un plan de formation doit être élaboré avec l'appui d'un expert externe dont la prise en charge était programmée dans le cadre du projet PRCTC de la Banque Mondiale, qui a été clôturé et l'activité est actuellement sans financement. Il convient de rappeler qu'un comité d'audit est mis en place.
	Formation des cadres du Trésor	En cours	Un personnel a été nommé et formé aux techniques d'audit même si des efforts sont à fournir pour renforcer le dispositif en place et le rendre compatible aux directives de la CEMAC. De nombreuses missions d'audit sont déployées dans les structures du trésor.
Axe 6. Gestion de la trésorerie et de la dette			
6.1	Stock et suivi des arriérés de paiement		
	Etude sur la dette intérieure de l'Etat	En cours	Un rapport d'étape est remis en septembre aux autorités nationales afin que les résultats soient intégrés dans les prévisions budgétaires de l'exercice 2013. Ce rapport n'est pas encore validé.
6.2	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties		
	Définir un cadre réglementaire de gestion de la trésorerie	Oui	Un comité de Trésorerie de l'Etat est institué au sein du ministère des finances par décision n°00000191/D/MINFI / CAB du 14 septembre 2009. Ce cadre est opérationnel avec la réunion hebdomadaire du comité interne de trésorerie (présidé par le directeur général du trésor, de la coopération financière et monétaire) et mensuelle du comité interministériel de trésorerie présidé par le ministre des finances. Cependant, des

			<p>progrès sont très limités pour satisfaire l'indicateur PI-16 du fait de l'absence de liaison entre les plans de passation des marchés, les plans d'engagements et le plan de trésorerie. Il serait recommandé de faire la régulation des dépenses à partir des engagements et non au trésor lors du paiement pour éviter les arriérés.</p>
	<p>Créer un Comité du Plan de Trésorerie élargi aux représentants des MDA, modéliser la détermination des besoins de trésorerie de l'Etat, identifier et adapter les outils de gestion de l'Etat en plan de trésorerie de l'Etat</p>	En cours	<p>Le Comité de Trésorerie est créé en 2009 par décision du ministre des finances (cf. ci-dessus). Les ministères sectoriels n'y sont pas représentés. Ils sont représentés seulement à des réunions trimestrielles qui examinent les perspectives de trésorerie pour le trimestre à venir. En revanche, le MINEPAT est partie prenante du Comité de trésorerie et a la charge de prévoir et suivre les dépenses relatives aux investissements de tous les secteurs. Un plan de trésorerie est mis en place depuis 2010. Il est examiné par le Comité de trésorerie.</p>
	<p>Achever la mise en place et l'opérationnalisation du compte unique et renforcer la centralisation des comptes publics au Trésor</p>	En cours	<p>Des efforts sont entrepris pour la mise en place du Compte Unique du Trésor. Le NRFE, en son article 68, stipule le principe de l'unité de la trésorerie de l'Etat. Les comptables principaux sont connectés à l'ACCT. La plupart des EPA ont des comptes de dépôts ouverts dans les livres du Trésor. Cependant, de nombreux organismes disposent de leur propre compte dans les livres de la BEAC. Il s'agit particulièrement de la CAA, du Fonds d'Entretien Routier, du compte spécial de remboursement de la TVA,... certaines recettes municipales disposent de leur propre compte à la BEAC. Il n'existe pas un système de consolidation des soldes de ces comptes avec celui du compte du trésor. Des comptes sont également ouverts dans des banques commerciales au nom de certaines institutions constitutionnelles, de ministères, des collectivités territoriales, etc. Ces comptes échappent à la supervision du trésor public.</p>
	<p>Mettre en place un cadre de collaboration entre la DGTC, la DGB et la</p>	Oui	<p>Ce cadre existe dans le cadre du Comité de Trésorerie. Il</p>

	CAA pour un meilleur suivi de la dette		est opérationnel.
	Créer une cellule de suivi des fonds de contrepartie	Non	Le suivi de fonds de contrepartie est examiné au sein du Comité de Trésorerie. Mais, il nécessite une équipe ad hoc restreinte.
AXE 7. Contrôle interne et externe			
7.1	Renforcement du contrôle interne		
	Etude pour l'élaboration d'une architecture générale du système de contrôle administratif et d'un plan d'action pour sa mise en œuvre	Non	Action retirée du plan d'action du CONSUPE car non prioritaire
	Mettre en place le contrôle de gestion dans les administrations	En cours	Un projet de décret soumis aux autorités politiques pour adoption a défini les types de contrôle administratif, y compris le contrôle de gestion. Cependant, il ne précise ni l'organisation de ces contrôles, ni les modalités de contrôle. Le texte est dans le circuit de signature même s'il n'a pas bénéficié d'un consensus.
	Finalisation des travaux sur les textes portant définition des conditions d'exercice des métiers de contrôleur et d'auditeur internes.	Non	Ces travaux et études devraient être faits par un groupe de travail. Or, ce dernier n'a pas été mis en place. Cependant, des études concernant une éventuelle modulation du contrôle financier ont démarré.
	Validation et vulgarisation des normes et des procédures techniques de conduite de contrôle	En cours	Des formations sont proposées par le CONSUPE sur le Guide de contrôle et de vérification pour les inspections générales ministérielles (IGM). Le code de déontologie et les normes de contrôle des finances publiques inspirés des directives de l'INTOSAI occupent une place de choix. Cependant, la formation n'a pas bénéficié à la grande partie du public cible.
	Définition d'un guide général du vérificateur	Oui	Un guide de vérification est élaboré sur financement de l'Union Européenne. Un plan de formation basé sur ce guide est élaboré. Il est en cours de mise en œuvre.
	Mettre en place un observatoire des organes de contrôle administratif	Non	Action non réalisée car moins prioritaire, selon le CONSUPE qui est chargé de sa mise en œuvre.
	Mise en réseau des organes de contrôle administratif	Non	Aucune action n'est lancée.

	Examen et finalisation du texte relatif au Conseil de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF)	Non	Action à abandonner car selon les directives de la CEMAC à internaliser par les Etats-membres, y compris le Cameroun, la Cour des Comptes est chargée de la discipline budgétaire et financière
	Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités du CDBF	Non	Activité à abandonner avec l'internalisation des directives de la CEMAC. Une activité relative au renforcement de la discipline budgétaire sera prise en charge dans les activités de renforcement de la juridiction des Comptes.
	Définition et mise en place d'un système de formation continue des contrôleurs et auditeurs	Oui	Action à redimensionner pour tenir compte des directives de la CEMAC
7.2	Renforcement du contrôle externe		
	Procéder à une relecture des textes relatifs au contrôle externe en vue d'améliorer l'efficacité du système	En cours	Action à poursuivre pour tenir compte des directives de la CEMAC
	Procéder à une relecture/révision des textes relatifs à la Chambre des Comptes, notamment de la loi N°2003-005 aux regards des options stratégiques.	En cours	Action à poursuivre pour tenir compte des directives de la CEMAC
	Procéder à une relecture/révision des textes relatifs au CONSUPE en vue de consolider son rôle d'ISC et améliorer son autonomie.	Oui	Des textes sont préparés, mais doivent être ajustés pour prendre en compte les directives de la CEMAC
	Développer le partenariat entre le CONSUPE et le secteur privé (société civile, cabinet d'audit privé).	Non	Peut être reportée
	Elaboration et mise en œuvre du plan de communication du CONSUPE	En cours	Une stratégie de communication est élaborée. Elle est en cours de mise en œuvre. Le CONSUPE présente les principales conclusions de ses rapports à travers des conférences de presse.
	Renforcement des capacités de la Chambre des Comptes (recrutement d'assistants de vérification et de magistrats financiers)	En cours	Action qui nécessite un approfondissement pour faire de la juridiction une ISC moderne, conforme aux directives de la CEMAC et aux normes de l'INTOSAI
	Mise en place des Tribunaux Régionaux des Comptes	Non	Action reportée car moins prioritaire à l'état actuel
	Renforcement des capacités de l'Assemblée Nationale en matière des	Non	Action vague. Nécessite une précision.

	finances publiques		
	Renforcement des capacités des organisations de la société civile pour le contrôle citoyen des finances publiques	Non	Action vague. Nécessite une précision.
AXE 8. Gestion des ressources humaines et de la masse salariale			
8.1	Amélioration du cadre législatif et réglementaire relatif à la déconcentration		
	Mise en place de la charte de la déconcentration, définir/ harmoniser et simplifier les procédures	En cours	Le Chef de l'Etat a signé le 09 mars 2012 le Décret n°2012/079 portant régime de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la Solde. Ce décret détermine le champ d'application de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde, et en précise les modalités de sa mise en œuvre. Le manuel des procédures n'est pas élaboré à cause des difficultés de financement. Il était prévu de prendre en charge le financement de cette activité à partir du PRCTC qui est clôturé. Les termes de référence de cette activité sont validés par le Comité SIGIPES qui est présidé par les ministres chargés des finances et de la fonction publique.
8.2	Gestion des ressources humaines		
	Conduire une étude sur la rémunération de la fonction publique	Non	Les termes de référence relative à cette étude sont validés par les structures compétentes. Mais, le processus de lancement de l'activité n'a pas démarré. L'activité étant jugée moins prioritaire par les autorités nationales pour le moment, le bureau de la Banque Mondiale à Yaoundé n'a pas lancé le processus de sélection de l'expert.
	Analyser les besoins en ressources humaines des départements ministériels et définir les cadres organiques	En cours	Les cadres organiques sont élaborés pour la plupart des ministères et institutions. Ils sont validés au niveau technique par les structures compétentes. Pour au moins 10 ministères, les décrets fixant ces cadres organiques sont adoptés par le Président de la république. Pour les autres ministères, les décrets sont en cours de signature.
	Evaluation du système actuel de gestion des ressources humaines et définition d'une politique de gestion prévisionnelle des effectifs, des	En cours	La cartographie des postes de travail est élaborée et adoptée par les structures compétentes. Un recensement

	emplois et de la masse salariale et de renforcement des capacités		des agents de l'Etat en ligne est déjà effectué. La confirmation des informations par chaque hiérarchie est en cours. Les écarts entre les postes de travail disponibles et ceux occupés seront analysés afin de prendre les décisions qui s'imposent.
8.3	Gestion de la masse salariale		
	Assainissement et consolidation des fichiers solde et personnel de l'Etat	En cours	<p>Des travaux sont lancés à plusieurs niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau des ministères et institutions, des comités techniques sont à pied d'œuvre pour assainir le fichier du personnel et identifier tous les éléments ayant une incidence sur la solde de ses agents ; • Un comité interministériel dirigé par le ministre en charge de la fonction publique reçoit les rapports ministériels et les examine afin de trouver les mesures pertinentes ; • Au niveau des services du Premier Ministre, un comité de suivi dirigé par le secrétaire général des services du Premier Ministre est en place pour suivre l'application des mesures identifiées. <p>En 2011, les ministères et institutions ont recensé les personnels en détachement et en disponibilité afin d'avoir une image complète des agents de l'Etat. Un audit des systèmes informatiques SIGIPES et ANTILOPE est effectué. Il a abouti à la décision du gouvernement de mettre en place un nouveau système intégré de gestion des ressources humaines et de la solde. Un cahier de charges est élaboré. L'acquisition de ce nouveau système a été programmée dans le PRCTC qui sera clôturé avant que l'opération soit réalisée. Les autorités sont en cours de négociation avec la Délégation de l'Union Européenne à Yaoundé pour que cette activité puisse être prise en charge par le nouveau programme PARFIP. Le principe d'acquiescer un progiciel est retenu par les deux parties.</p>

	Améliorer la budgétisation de la masse salariale	Non	Action non lancée. Action à entreprendre
	Auditer le système de retraite et de leur paiement et mettre en place un dispositif et un plan d'apurement	Non	Chaque département est chargé de la gestion de ses retraités et doit auditer son système. Le financement extérieur prévu pour l'opération n'est pas encore mobilisé. Par conséquent, l'action n'a pas démarré.
	Faire l'état des lieux des actes de promotion et mettre en place un dispositif et un plan d'apurement	Non	Action à entreprendre
AXE 9. Systèmes informatiques			
9.1	Plan de transition : consolidation du système actuel		
	Définition et mise en place (adoption d'un texte d'organisation) d'un cadre de coordination de la fonction informatique	Oui	Une décision du ministre des finances portant création, organisation et fonctionnement du Comité de pilotage de la mise en œuvre du plan d'informatisation du ministère des finances est prise depuis le 28 novembre 2008. Il est présidé par le Ministre des Finances. Le Ministre Délégué et le Secrétaire Général sont vice-présidents. Toutes les administrations du ministère y sont représentées par les hauts responsables. La direction du système informatique assure le secrétariat de ce comité.
	Amélioration du réseau d'interconnexion du MINFI	Non	Le processus de passation de marché n'a pas abouti. Les opérateurs sélectionnés n'avaient de compétence technique en matière de fibre optique qui est la technologie retenue.
	Sécurisation du réseau d'interconnexion du MINFI	Oui	Depuis 2009, le réseau interconnexion est sécurisé. Les transactions avec la BEAC se font d'une manière électronique. Toutes les Trésoreries générales communiquent avec la BEAC sans aucune difficulté.
	Réhabilitation du réseau local du MINFI	En cours	Chaque direction devrait pouvoir administrer son sous-réseau. Les étoiles optiques sont réhabilitées. Les routeurs d'étages sont changés. La segmentation du réseau est en cours.
	Achèvement de la migration des applications informatiques du MINFI (IBIS, DEMI, CADRE et PATRIOT) et centralisation des bases de	En cours	Les applications informatiques du MINFI en question sont déployées dans la plupart des services techniques compétents. La balance du Trésor est en grande partie

	données des applications existantes (budget et trésor)		centralisée de manière automatique.
	Adaptation des applications au nouveau régime financier	En cours	Les programmes, actions et projets sont ajoutés à la base de données. Les ordonnateurs suivent désormais les activités et les tâches. Le MINFI a transmis le cahier de charges du système informatique au prestataire pour les spécifications techniques et développement. Le MINEPAT a développé, testé et validé une application informatique sur la base du NRFE.
	Intégration du SYDONIA dans le réseau interconnecté du MINFI	En cours	Les principaux sites douaniers (port de Douala, aéroport de Douala et aéroport de Yaoundé) sont connectés au système informatique du MINFI. Les autres sites sont en cours d'extension.
	Mise en œuvre des NTIC au MINFI (Site web, intranet, etc.)	En cours	Le site web du ministère des finances est développé (www.minfin.cm). Il attend la cérémonie officielle pour être mis en exploitation. L'intranet est en cours d'élaboration pour gérer entre autres l'acheminement des courriers électroniques.
	Mise en place des outils d'aide à la décision (INFOCENTRE SOLDE)	Non	L'Infocentre n'est pas encore mis en place. Cependant, le processus est lancé même si le marché n'est pas encore attribué.
	Réhabilitation du site ECOFI	Non	
	Développement des 6 interfaces (DGB-DGI ; DGD-DGTC, DGI-DGTC ; DGI-DDPP ; DGTC-DDPP ; CAA-DGTC)	Non	Cette activité est suspendue car elle devra être prise en charge à travers le schéma directeur de l'informatique du MINFI.
9.2	Parc informatique intégré de gestion des finances publiques		
	Elaboration d'un plan directeur informatique comportant un plan de sécurisation, un plan de développement des RH informatique	En cours	Le SDI du MINFI est disponible et celui du MINEPAT est en cours d'élaboration
	Mise en œuvre du plan directeur informatique	Non	Le schéma directeur informatique du MINFI est disponible. Il a été validé le 06 juin par le comité de pilotage.
	Actualisation du SDI du MINEPAT	Non	Le SDI du MINEPAT n'est pas encore développé.

	Elaboration d'une norme de développement des applications informatiques du MINEPAT	Non	Une norme n'est pas encore définie.
	Mise en place d'un réseau informatique à la direction de la programmation des investissements publics au sein du MINEPAT	Oui	La DPIP dispose actuellement de son réseau informatique.
	Sécurisation du système informatique du MINEPAT	Non	L'action est en cours de mise en œuvre. Le MINEPAT est entrain de renforcer son réseautage, de segmenter son réseau, d'acquérir des logiciels de sécurisation et d'étendre son réseau.
	Conception et développement du site internet dédié à la publication des fiches signalétiques des projets d'infrastructures	Oui	Le MINEPAT publie sur son site les fiches signalétiques des projets.
	Mise en place d'un réseau d'interconnexion des délégations régionales aux services centraux	Non	Les études ne sont pas encore faites
	Interconnexion du MINEPAT / MINFI	Non	Certaines études ont seulement démarré
	Interconnexion MINEPAT MINFI au niveau local	Non	Aucune étude n'est encore entreprise
	Interconnexion du MINEPAT avec les autres ministères (hors MINFI)	Non	Les infrastructures ne sont encore en place.
	Etude et développement des interfaces de la chaine PPBS	Non	L'étude est faite mais la mise en œuvre est suspendue à cause du basculement dans le budget programme.
9.3	Système de gestion des RH		
	Réaliser l'audit de SIGIPES/ANTILOPE pour proposer un système intégré	Oui	Un audit des systèmes SIGIPES / ANTILOPE est réalisé. Il a abouti à la décision du gouvernement de mettre en place un nouveau système intégré de gestion des ressources humaines et de la solde.
	Mettre en place le système intégré	Non	Le cahier des charges du système a été validé. Le gouvernement a décidé d'acquérir un progiciel. Il est en train de finaliser des négociations avec la Délégation de l'UE pour intégrer la prise en charge de cette acquisition dans le cadre des activités du PARFIP. Un accord de principe a été donné par la Délégation.
AXE 10. Cadre institutionnel et renforcement des capacités			
10.1	Cadre institutionnel		

	Diagnostic institutionnel visant à adapter l'organisation fonctionnelle à la mise en œuvre du NRFE	Oui	A approfondir ministère par ministère
	Guides méthodologiques d'élaboration des textes à caractères organiques	Non	Non réalisée mais vérifier la pertinence de l'activité.
	Mise à niveau et sensibilisation juridique des entités actrices de la GFP	Non	La communication n'est pas encore lancée officiellement.
10.2	Communication, sensibilisation et formation		
	Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'action de sensibilisation et de communication.	Oui	Une stratégie et un plan d'action de sensibilisation et de communication sont élaborés (avec l'appui de la Délégation de l'UE) et adoptés par le Comité de pilotage de la réforme.
	Mise en œuvre du plan sensibilisation et de communication	En cours	De nombreux outils de mise en œuvre sont élaborés, notamment le livre blanc de la réforme, des dépliants, le logo de la réforme, un site web, etc. Cependant, ces outils ne sont pas encore opérationnels. Il est prévu un lancement officiel par un atelier sous le haut patronage du Premier Ministre. Cet atelier n'a pas encore eu lieu ainsi que les journées « portes ouvertes au MINFI ».
	Elaboration d'une stratégie et d'un plan de formation des acteurs et parties prenantes de la réforme	Oui	La stratégie et le plan de formation sont élaborés et validés par le Comité de Pilotage du PMFP.
	Mise en œuvre du plan de formation	En cours	Des actions de formation ont eu lieu, mais restent insuffisantes par rapport aux besoins.
10.3	Pilotage de la réforme		
	Renforcement des capacités du ST aux réformes	En cours	L'équipe du ST aux réformes s'est étoffée en personnel avec la mise en place de la division de la réforme budgétaire au sein de la DGB, le secrétaire permanent du ST réformes étant le chef de division de la réforme budgétaire. Le personnel de cette division a bénéficié de nombreuses formations en matière de gestion des finances publiques ainsi qu'en matière de pilotage de la réforme budgétaire. Bien qu'un besoin de formation se manifeste encore pour ce personnel, le ST réformes est de plus en plus opérationnel.

	Déploiement des organes de pilotage au sein du MINFI et des autres parties prenantes de la réforme	Oui	Dans toutes les structures du MINFI, il existe des points focaux (au moins deux personnes) pour le ST réformes. Au sein des autres structures ou ministères, parties prenantes de la réforme hors MINFI, des points focaux existent également.
	Mise en place du système de suivi/évaluation de la réforme	En cours	Le PMFP dispose d'un système de suivi/évaluation. Cependant, ce système n'est pas opérationnel.
10.4	Assistance technique		
	Définition des besoins en AT	Oui	Des AT sont en poste en appui à la réforme, ils sont financés notamment par l'UE et la France.
10.5	Archivage		
	Etude pour un plan de rationalisation et simplification des procédures, documents et supports administratifs et de leur archivage	Non	Des actions ponctuelles d'archivage ont été réalisées auprès des Trésoreries et de la chambre des Compte. Aucune étude n'a été réalisée à ce stade.

Annexe 2. Plan de modernisation des Finances Publiques 2013 – 2015 (version provisoire)

	Composantes et actions	Niveau	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
					2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 1. Planification – Programmation – Budgétisation											
1.1		Nouveau Régime Financier									
1.1.1	Poursuivre l'élaboration des stratégies sectorielles et ministérielles prioritaires assorties des PAP		MINEPAT	Interne /externe	X	X	X			Stratégies disponibles	PI-12
1.1.2	Développer un modèle de cadrage macroéconomique et budgétaire ainsi que la définition du cadre institutionnel de sa mise en œuvre		MINEPAT/MINFI	Externe		X				Modèle disponible	PI-12
1.1.3	Revoir la classification budgétaire et modifier le décret de 2003 sur la nomenclature budgétaire pour l'adapter aux directives de la CEMAC		DGB/STR	Externe		X				Décret signé	PI-5
1.1.4	Mettre à jour le calendrier budgétaire en intégrant les processus d'élaboration du CDMT, du Budget et des documents de performance et le DOB		STR/DGB/DGEPIP	Interne		X				Calendrier mis à jour	PI-11
1.1.5	Mettre à jour le NRFE par rapport aux nouvelles directives		STR/DGB	Externe		X				NRFE adopté	

	de la CEMAC.									
1.2		Outils de gestion budgétaire programmatique								
1.2.1	Développer et mettre en œuvre les modalités de gestion et le protocole de gestion	DGB/STR	Externe			X	X		Protocole de gestion disponible	
1.2.2	Développer et mettre en œuvre le contrôle de gestion dans les administrations	DGB/IGM	Externe			X	X		10 ministères ayant mis à jour le contrôle de gestion	
1.2.4	Elaborer une circulaire d'application des notions d'AE et de CP et généraliser l'application des AE/CP dans le budget.	DGB/STR	Interne			X			Circulaire élaboré	
1.2.5	Actualiser le manuel d'élaboration du budget de programmes	DGB/STR	Externe			X			Manuel actualisé	

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 2. Recettes et fiscalité										
2.1	Accroître la mobilisation des recettes fiscales	DGI		X	X	X	X		taux d'accroissement des recettes fiscales.	PI-14 ; PI-15
2.2	Sécuriser et améliorer les recettes douanières	DGD		X	X	X	X		taux d'accroissement des recettes douanières.	PI-14 ; PI-15
2.3	Sécuriser le versement des recettes de service au trésor	DGTCFM/ministères sectoriels			X	X			taux d'accroissement des recettes non pétrolières.	; PI-14 ; PI-15
2.4	Mettre en place un système d'information moderne à la DGI	DSI – MINFI / DGI		X	X	X	X		Taux d'effectivité de l'automatisation des tâches de la DGI	
2.5	Améliorer la qualité du service à la DGI	DGI		X	X	X	X		Temps consacré à l'accomplissement des obligations fiscales	
2.6	Renforcer la gouvernance douanière et la régulation de l'activité économique	DGD		X	X	X	X		Délais de passage portuaire des marchandises ; Nombre de saisies réalisées dans le domaine de la lutte contre la contrebande, contrefaçon et des trafics illicites	

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 3. Financements extérieurs										
3.1.	Elaborer et adopter un décret qui fixe la répartition des compétences des différents intervenants en matière de gestion (CAA, MINFI, MINEPAT et autres ministères) et de coordination de l'aide et un manuel de procédures de la gestion de l'aide pour assurer la coordination de la gestion de l'aide ainsi que clarifier et renforcer les rôles des structures qui y sont directement impliquées.	MINFI/MINEPAT			X				Décret et de procédures disponibles adoptés	D-1, D-2 ; D-3
			Externe							
3.2	Finaliser la plate-forme de gestion de l'aide (DAD Cameroun) mise en place au MINEPAT pour centraliser et gérer les informations sur l'aide.	MINEPAT/DSI	Interne			X			Centralisation des informations relatives à l'aide effective	D-1, D-2 ; D-3
3.3	Interconnecter DAD Cameroun aux autres outils informatiques de gestion des finances publiques.	MINEPAT/DSI	Interne				X		DAD interconnecté aux autres Outils de GFP	
3.4	Etude de la faisabilité et mise en œuvre de l'appui budgétaire		Externe			X			Rapport disponible	
3.5	Identifier et mettre en œuvre les conditionnalités relatives à la mise en place d'un SWAP pour la mise en œuvre de la réforme des finances publiques.		Externe				X		Rapport disponible	D-1, D-2 ; D-3
3.6	Définir une stratégie nationale de recherche de financement en adéquation aux besoins nationaux	STR/DGB/MINEPAT	Externe					X	Rapport disponible	

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 4. Exécution du budget en dépense										
4.1	Modifier les règles d'exécution prévues dans le NRFE dans le sens des directives de la CEMAC (règles relatives aux virements, au report de crédits, fongibilité de crédits et élaborer un manuel de procédures sur les mouvements des crédits	DGB		X					NRFE mis à jour	
4.2	Auditer la chaîne de la dépense et définir une organisation financière des ministères sectoriels articulée avec la chaîne comptable ;	DGB/DGTCFM			X				Rapport d'audit disponible	
4.3	Procéder à un audit des restes à payer et des arriérés de paiement ;	DGB/DGTCFM				X			Rapport d'audit disponible	PI-4
4.4	Elaborer et mettre en œuvre une nomenclature adaptée des pièces justificatives de la dépense	DGB/DGTCFM	Interne / Externe			X			Texte fixant la nomenclature adopté	PI-5
4.5	Intégrer SIGMAP au système de gestion des finances publiques	ARMP/MINMAP/MINFI	Interne		X				SIMAP intégré dans le système de	

									GFP	
4.6	Renforcer les capacités en matière d'élaboration des plans de passation des marchés Publics et des plans d'engagement	ARMP/MINMAP/MINFI	Externe		X	X	X		Nombre de formations effectués	
4.7	Amélioration des procédures de passation des marchés et des capacités des différents intervenants dans le processus de passation des marchés	MINMAP/ARMP/MINFI	Interne/externe							
4.8	Améliorer le cadre institutionnel et juridique de passation et d'exécution des marchés publics	MINMAP/ARMP/MINFI	Interne/externe		X	X	X		Cadre juridique en matière de passation et d'exécution des marchés amélioré	

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 5. Comptabilité publique										
5.1	Amélioration de la comptabilité générale base caisse ;	DGTCFM			X	X			Formats du CGAF et du CGE disponibles	
5.2	Préparation à la comptabilité d'exercice	DGTCFM		X	X				Normes et référentiel comptables adoptés	
5.3	Mettre à jour le projet de RGCP en tenant compte des directives de la CEMAC ;	DGB/DGTCFM		X					RCGP adopté	
5.4	Formation et bascule à la comptabilité d'exercice	DGTCFM		X	X	X	X		Instruction sur la comptabilité d'exercice adopté Personnel formé Compte de gestion dans le nouveau format	
5.5	Opérationnalisation des Trésoreries Ministérielles	DGTCFM / Ministères sectoriels		X	X	X	X		Nombre de trésoreries ministérielles opérationnelles	

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 6. Gestion de la trésorerie et de la dette										
6. 1	Poursuivre la mise en place et l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor (CUT)	DCTCFM			X	X			Nombre de comptes de dépôt clôturés	PI-17
6. 2	Améliorer la régulation budgétaire en l'effectuant au niveau des engagements sur la base des ressources prévisibles	DGTCFM / DGB			X				Nombre de ministères et institués élaborant un plan d'engagement	PI-16
6. 3	Développer un module informatique pour des analyses de soutenabilité de la dette	CAA/DSI				X			Module informatique développé	
6. 4	Développer une interface entre le logiciel de gestion de la dette et les autres outils informatiques de gestion des finances publiques afin de faciliter la gestion budgétaire et la production des statistiques	CAA/DSI				X			Interface Dette/SIGFP opérationnel	

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 7. Contrôle interne et externe										
7.1	Mettre à jour le décret relatif au contrôle administratif en précisant le rôle des différents organes et en tenant comptes des évolutions proposées par les directives de la CEMAC	DGB/CONSUPE/IGM/CdC	Interne	X					Décret sur le contrôle administratif adopté	
7.2	Alléger les contrôles effectués par les CF, en levant l'exhaustivité et en instituant des contrôles plus sélectifs modulés sur les risques	DGB/DGTCFM	Externe		X				CF modulé sur les risques adopté et opérationnel	
7.3	Généraliser la mise en place des IGM et les opérationnaliser	MINFI / Min sectoriels	Interne			X			Nombre d'IGM opérationnelles	
7.4	Mettre en place au sein du MINFI une inspection Générale des Finances qui s'exerce sur l'ensemble des services budgétaires et financiers (même hors MINFI)	MINFI	Interne		X				IGF opérationnelle	
7.5	Créer une Cour des Comptes et la doter des attributs définis par les directives de la CEMAC	CdC / CONSUPE	Externe		X	X	X		Cour des Comptes créée	PI-26
7.6	Elaborer un plan de développement de la CdC et la mettre en œuvre	CdC / CONSUPE			X	X	X	X	Stratégie de développement de la CdC adoptée	

7.7	Réévaluer le calendrier du processus budgétaire pour donner un délai suffisant au Parlement pour l'examen et l'approbation budgétaires	MINFI / AN			X				Calendrier budgétaire adoptée	PI-28
7.8	Introduire le débat d'orientation budgétaire	MINFI / AN				X			DOB mis en place	
7.9	Développer et mettre en œuvre un programme de formation et de développement des compétences pour les parlementaires (et particulièrement les membres des commissions des finances) et leurs assistants experts en gestion des finances publiques	AN				X			Programme de renforcement des capacités du parlement adopté	
7.10	Faire du parlement un destinataire de plein droit des rapports et études réalisés par les organes du contrôle interne a posteriori ainsi que des travaux d'évaluation et des études réalisées à l'initiative des bailleurs de fonds et des institutions de coopération ;	AN / MINFI /IGM/CONSUPE					X			
7.11	Appuyer les associations de société civile au contrôle citoyen	STR		X	X	X	X			
7.12	Former les journalistes d'investigation sur les questions budgétaires	STR		X	X	X	X		Nombre de journalistes formés	

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 8. Gestion des ressources humaines et de la masse salariale										
8.1	Amélioration du cadre législatif et réglementaire relatif à la déconcentration									
8.2	Acquérir et mettre en œuvre d'un système informatique intégré de la gestion des carrières et de la solde des agents de l'Etat;		Externe	X					SI opérationnel	PI-18
8.3	Budgétiser la masse salariale en suivant la classification par fonction et par programme		Interne / Externe	X	X	X			Nombre de ministères et institutions ayant présenté la prévision de la masse salariale par fonction et programme	
8.4	Auditer le système de retraite et de leur paiement et mettre en place un dispositif et un plan d'apurement		Interne		X	X			Audit du système de retraite effectué Plan d'apurement mis en place	

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 9. Système informatique de Gestion des Finances Publiques										
9.1	Renforcement des systèmes informatiques									
9.1.1	Achever le schéma directeur pour disposer d'une stratégie de développement informatique d'ensemble ;	DSI/MINFI/MIN EPAT	Externe	X					DSI MINPAT élaboré	
9.1.2	Poursuivre et mettre en œuvre les études informatiques nécessaires à la mise en œuvre de l'essentiel des dispositions de la LRFE, notamment en matière d'exécution budgétaire ;	DSI/MINFI/MIN EPAT	Interne / Externe	X	X	X	X			
9.1.3	Faire évoluer les systèmes informatiques afin qu'ils puissent soutenir les novations induites par le NRFE dans le domaine de la comptabilité patrimoniale en droits constatés et de la gestion en AE-CP.	DSI/MINFI/MIN EPAT	Interne		X					
9.2	Développement des NTIC pour la publication des données									
9.2.1	Créer un site web régulièrement mis à jour pour la publication des statistiques économiques et des finances publiques.	DSI/MINFI/MIN EPAT	Interne / externe			X	X		Site web opérationnel	PI-10
9.2.2	Concevoir et mettre en œuvre un programme de recensement et de numérisation de tous les textes en rapport avec la GFP.	DSI/MINFI/MIN EPAT et autres institutions en relation avec la GFP	Interne / Externe			X	X			

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 10. Pilotage de la réforme										
10.1	Pilotage de la transposition des directives de la CEMAC									
10.1.1	Etendre les missions de la DRB à la conduite de la transposition des directives de la CEMAC	STR/MINFI	Interne	X						
10.2	Communication, sensibilisation et formation									
10.2.1	Mise en œuvre du plan de sensibilisation de communication	STR/MINFI	Interne	X	X	X	X			
10.2.2	Mise à jour de la stratégie de formation et du plan de formation	STR/MINFI	Externe	X						
10.2.3	Mise en œuvre de la stratégie et du plan de formation	STR/MINFI	Interne / Externe	X	X	X	X			
10.3	Pilotage de la réforme									
10.3.1	Renforcement des capacités du STR	STR/MINFI	Interne / Externe	X	X	X	X			
10.3.2	Evaluation PEFA du système de gestion des finances publiques et mise à jour de la stratégie	STR/MINFI	Externe		X					

Annexe 3. Point sur l'élaboration et la mise à jour des stratégies sectorielles à périmètre ministériel et thématique

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

MINISTRE DE L'ECONOMIE, DE LA
PLANIFICATION ET DE L'AMENAGEMENT DU
TERRITOIRE

MINISTRY OF ECONOMY, PLANNING
AND REGIONAL DEVELOPMENT

NOMENCLATURE SECTORIELLE DU DSCE		STRATEGIES SECTORIELLES		ADMINISTRATIONS CONCERNEES	STRATEGIES A PERIMETRE MINISTERIEL		PLANS D' ACTIONS PRIORITAIRES (2012-2015)		Comité PPBS	
Secteur global	Secteur spécifique	Disponibles	élaboration projetée		Disponibles	élaboration en cours	Disponibles	Non disponibles	Existence	
PRODUCTION	Infrastructures		X	MINTP	X		X		Oui	
				MINDUH(2)	X		X		Oui	
				MINT		X	X		Oui	
				MINEE(2)	X		X		Oui	
				MINPOSTEL(2)	X		X		Oui	
	Industries et services (2010)	X Sous l'ère du DSCE			MINDAF		X	X		Oui
					MINIMIDT(1)	X		X		Oui
					MINCOMMERCE(1)	X		X		Oui
					MINPMEEA(1)	X		X		Oui
					MINTOUR	X		X		Oui
					MINADER(1)	X		X		Oui
					MINEPIA(1)	X		X		Oui
					MINFOF		X	X		Oui
SOCIAL	Education et Formation professionnelle	X Mais à aligner au DSCE		MINEDUB	X		X		Oui	
				MINESEC	X		X		Oui	
				MINESUP	X		X		Oui	
				MINRESI(2)	X		X		Oui	
				MINEFOP	X		X		Oui	
Santé	X Mais à			MINSANTE	X		X		Oui	

		aligner/DSCE							
SOCIAL (suite)	Services sociaux	X Mais à aligner au DSCE		MINAS		X	X		Oui
				MINPROFF		X	X		Oui
				MINTSS		X	X		Oui
				MINSEP	X		X		Oui
				MINJEUN		X	X		Oui
				MINCULT		X	X		Oui
				MINCOM(2)	X		X		Oui
GOVERNANCE	Justice/Administration générale et financière		X	MINJUSTICE(1)	X		X		Oui
				MINCONSUPE(2)	X		X		Oui
				MINATD(2)	X		X		Oui
				MINREX		X	X		Oui
				MINFOPRA(2)	X		X		Oui
				MINFI		X		X	-
	MINEPAT				X	X		-	
	Souveraineté			PRESIDENCE		X	X	X	-
				SPM		X		X	-
				COUR SUPREME		X	X		-
				CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL		X	X		-
				ASSEMBLEE NATIONALE(2)	X		(X)		-
				MINDEF		X	X		Oui
DGSN			X	X		Oui			

En gras : les Stratégies de développement les plus récentes (post 2010) ; (1) avec appui FED ; (2) avec ressources propres

1. Stratégies thématiques disponibles (MINEPAT) : Compétitivité de l'Economie ; Partenariat au Développement (en cours) ;
2. Chantiers de stratégies sectorielles de 2012 : Secteur des Infrastructures ; Secteur Rural ; Secteur des Services sociaux (Protection sociale); Secteur Education
3. Chantiers de stratégies thématiques de 2012 : Gouvernance ; Financement du Développement
4. Comités de pilotage sectoriels mis en place à l'ère du DSCE : Education ; Santé

Annexe 4. Evolution des activités

PMFP - Réalisation des activités (en valeur absolue)												
	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5	Axe 6	Axe 7	Axe 8	Axe 9	Axe 10	Total	
Réalisé		8	5		2	2	2	3		5	5	32
En cours		4	14	1	5	14	3	6	4	6	4	61
Non réalisé		7	10	5	8	8	1	10	4	13	3	69
												0
Total		19	29	6	15	24	6	19	8	24	12	162
PMFP - Réalisation des activités (en pourcentage)												
	Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5	Axe 6	Axe 7	Axe 8	Axe 9	Axe 10	Total	
Réalisé	42,11	17,24	0,00	13,33	8,33	33,33	15,79	0,00	20,83	41,67	19,75	
En cours	21,05	48,28	16,67	33,33	58,33	50,00	31,58	50,00	25,00	33,33	37,65	
Non réalisé	36,84	34,48	83,33	53,33	33,33	16,67	52,63	50,00	54,17	25,00	42,59	

Annexe 5. Liste des structures et personnes rencontrées

Présidence de la République

Agence de Régulation des Marchés Publics

- Thomas Mbeutcha, Coordonnateur technique
- Jean Marie Ngaketcha Tadoum, Inspecteur Général
- Dominique Mlengue Mbarga, Chef de Cellule Informatique
- Evariste Nama, Inspecteur Général
- Emmanuel Pombe Pombe, CSLA

Ministère de la Fonction Publique

Secrétariat Permanent à la Réforme de l'Etat

- Chancel Ako Takem, Administrateur civil principal, Chef de division des administrations économiques et sociales

Ministères des Finances

Secrétariat Général

Urbain Noël Ebang Mve, Secrétaire Général
Madeleine Ekodo, cadre DS/SG/MINFI

Cabinet

- Jean Michel Dumont, Conseiller technique du Ministre

Direction Générale du Budget

Division de la réforme Budgétaire

- Cyrill Edou Alo'o, Chef de Division de la Réforme Budgétaire et Chef du Secrétariat Technique des Réformes
- Flore Goma, Responsable des réformes comptables et des recettes au Secrétariat Technique des Réformes
- Sophie Boumsong, Responsable du renforcement des capacités au Secrétariat Technique des Réformes
- Dieudonné Ombang, Chargé de Programme au Secrétariat Technique de la Plateforme
- Martial Laurent, Assistant Technique, Coordonnateur PARFIP (UE)
- Sofiance Fakhfakh, Consultant ADE
- Daniel Tommasi, Consultant ADE
- Henry Tazartes, consultant ADE

Direction Générale des Impôts

- Richard Ngolle V Isaac, Chef de la Cellule de la Législation fiscale, Division de la législation, du Contentieux et des Relations Fiscales Internationales
- Nelly Mbengono Assa, Inspecteur des Impôts, chargé des études à la Cellule de la Législation Fiscale

- Anne-Simone Aboubakar, Inspecteur des Impôts, chargé des études à la Cellule de la Législation Fiscale
- Ali Ouman, CE/CAB
- Godlor Pepenanchou, CCL/DGI
- Schoriel Simion Arris, CE/DGI
- Bouli Y'Oubilitek, CL/DGI
- Georges Motchoffo Motsobo, D/CS
- Eugène Bembone, SDAG
- Ntonga Ntonga B. Fils, CL/DGI
- Abiba E. Hiagnigni Ngouh, CL/DGI

Direction Générale du Trésor et de la Coopération Financière et Monétaire

- Sylvestre NOH, directeur général
- Samuel Tela, CLC
- Djibrilla Nana, Chef IMS

Agence Comptable Centrale du Trésor

- Achille Basahag, sous-directeur de la consolidation des opérations budgétaires et comptables
- Salomon Francis Meke, ACCT

Division de la Trésorerie

- Léonard Bobou Djongue, Chef de Division de la Trésorerie
- Kendem John Forghab, Sous-directeur du Plan de trésorerie

Direction Générale des Douanes

- Yves Patrick Tchami, Inspecteur des Régies Financières, Chargé d'études

Direction des Affaires Economiques

- Lazare Bela, Directeur des Affaires Economiques
- Sylvie Eyeffa Ekomo, chef de division, SM
- Emmanuel Yangam, chef de division, ME
- Mandeng, Chef de division des Finances Publiques
- Nkake Edinguele Z, chargé d'études

Division des systèmes d'information

- Nsaso Bille, chef de division
- Jean Marie Bisse Bisse, Chef cellule d'exploitation division informatique, DGTCFM
- Porguy Koumpo Tanekou, CI/DGP/DGTCFM
- André Gérard Nguessong, CI/DGB
- Hubert Abena, CI/DD
- Arthur Epoupa, CI/DGI

Ministère de l'Economie, de la planification et de l'Aménagement du Territoire

Direction Générale de Planification

- Kwadjio Hervé Lys

Direction Générale de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics

Comité Technique de Suivi des programmes Economiques

- Grégoire Mebada Mebada, Secrétaire Permanent

Direction de la préparation des programmes et projets

- Fanyi K. Félix Aubry, Chargé d'études et assistance
- Mme Siewe (née Sekou Nana) Ariane Gaël, Chargé d'études et assistance

Division Informatique

- Chantal MVEH – ABIA-M, Chef de Division

Services du Premier ministre, Conseil National de la Décentralisation

- Apollinaire Penda, Secrétaire Permanent

Chambre des Comptes

- Marc Ateba Ombala, Président de la Chambre des Comptes
- Njdom Nack Elie, Conseiller maître à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême
- Jean-Michel Wrobel, Assistant technique, PARFIP (UE)

Contrôle Supérieur de l'Etat

- Alfred Enoh, Inspecteur d'Etat, chef de division de la formation et de la Coopération Internationale
- André Emmanuel Ndjalle, CONSUPE

Institut National de la Statistique

- Ambroise Abanda, Chef de Division de la Coordination Statistique
- Christophe Tatsinkou, Cellule Coordination / Normalisation statistique
- Séverin Tchomthe, Chef de Cellule de la Recherche Appliquée
- Jacques Talla, Chargé d'études, Assistant
- Essambe Bome Vincent Ledoux
- M. Yabi, Secrétaire permanent du plan comptable
- Rosalie Niekou, chef de cellule du suivi des conditions de vie des ménages

Banque mondiale

- Ousmane KOLIE, Senior FMS
- Cia Sjetnan

Mission FAD/FMI/AFRITAC

- Marie Christine UGUEN, Conseiller Résident AFRITAC CENTRE
- Thierry MOERIN, Expert FMI
- Pierre ROUMEGAS, Expert FMI

Annexe 6. Liste des personnes présentes à la rencontre avec le CSFP

Noms et Prénoms	Organismes
Kane Racine	BAD
Lanternier Noemie	Coopération française
Dumond Jean-Michel	AT français au MINFI
Radeke Helen	GIZ
Keita Sekou	BAD
Malinguibisse Sandrine	CASC
Mvolo Mathias	CASC
Laurent Martial	AT PARFIP
Kolie Ousmane	Banque Mondiale
Same Frédérique	DUE
Schroote Clemens	DUE

Annexe 7. Liste des sources et documents consultés

Lois et textes réglementaires

- Loi n°2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat ;
- Arrêté n°003/CAB/PM du 19 février 2008 portant création, organisation et fonctionnement d'un Comité chargé du pilotage des réformes des finances publiques ;
- Arrêté n°028 CAB/PM du 09 février 2007 portant création, organisation et fonctionnement d'un Comité chargé du pilotage de la plate-forme de dialogue sur les finances publiques ;
- Décision n°00000191/D/MINFI/CAB du 14 septembre 2009 portant création d'un Comité de Trésorerie
- Loi de finances 2012 ;
- Loi de finances 2012, Rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation, exercice 2011, janvier 2012 ;
- Loi n°2006/016 du 29 décembre 2006 fixant l'organisation et le fonctionnement de la Cour Suprême de la République du Cameroun
- LOI N°2003/005 DU 21 AVRIL 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême
- LOI N°2006/017 DU 29 DECEMBRE 2006 fixant l'organisation, les attributions et le fonctionnement des Tribunaux Régionaux des Comptes ;
- Décret n°2012/079 du 09 mars portant régime de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde ;
- Circulaire n°0001/MINFI du 10 janv. 2012 portant instructions relatives à l'exécution, au suivi et au contrôle de l'exécution du budget de l'Etat, des EPA, des CTD et des autres organismes subventionnés pour l'exercice 2012 ;
- Projet de loi de règlement de la République du Cameroun pour l'exercice 2010 ;
- Projet de Décret portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique ;
- Projet de Décret fixant les modalités de préparation de la loi des finances ;
- Projet de Décret fixant régime particulier du contrôle administratif des finances publiques
- Décret n°2008/028 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Conseil de discipline budgétaire et financière
- Lettre circulaire n°001/LC/MINMAP/PR du 23 août 2012 précisant les modalités de transfert des dossiers de la compétence des commissions centrales de passation des marchés du Ministère des Marchés Publics
- Circulaire N°50/MINEPAT du 24 septembre 2009 relative à la réactivation des Comités Internes de gestion de la chaîne Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi/évaluation (PPBS) en matière d'investissement public
- Circulaire n°001/CAB/PR du 19 juin 2012 relative à la passation et au contrôle des marchés publics

Manuels de procédures

- Manuel de préparation du budget programme, document de référence, décembre 2010 ;
- Guide du Contrôle Budgétaire de la DCOB, mars 2011

Directives de la CEMAC en matière des finances publiques

- Directive N°01/11-UEAC-190-CM-22 relative aux lois des finances ;

- Directive N°02/11-UEAC-190-CM-22 relative au Règlement Général de la Comptabilité Publique ;
- Directive N°03/11-UEAC-190-CM-22 relative au Plan Comptable de l'Etat ;
- Directive N°04/11-UEAC-190-CM-22 relative à la nomenclature Budgétaire de l'Etat ;
- Directive N°05/11-UEAC-190-CM-22 relative au Tableau des Opérations Financières de l'Etat ;
- Directive n°06/11-UEAC-190-CM-22 relative au code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques.

Autres documents

- Plan de Modernisation des Finances Publiques, novembre 2009 ;
- MINFI, Division de la Réforme Budgétaire, Note sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan de Modernisation des Finances Publiques, novembre 2011
- Cameroun, Evaluation des finances publiques selon la méthodologie PEFA, Rapport final, par 2AC, janvier 2008 ;
- Cameroun, Réforme des Finances Publiques du Cameroun, Livre Blanc ;
- Cameroun, Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi 2010-2020, août 2009 ;
- Projet de renforcement des Capacités de Transparence et de Contrôle (PRCTC) dans la gestion des ressources publiques, août 2008 ;
- Cameroun, Plan stratégique de développement de la DGI 2013-2017
- Cameroun, INS, Recensement général des entreprises (RGE) 2009
- Cameroun, DG, Plan stratégique de la DGD
- Convention de financement entre la Commission Européenne et la République du Cameroun, Programme d'Appui à la réforme des Finances Publiques (PARFIP) ;
- Banque Mondiale, Aide-mémoire de la mission de supervision du PRCTC du 01 au 14 février 2009 à Yaoundé
- Enquête sur le suivi des dépenses publiques et le niveau de satisfaction des bénéficiaires dans les secteurs de l'éducation et de la santé au Cameroun (PETS2), Volet santé, rapport principal, décembre 2010 ;
- Enquête sur le suivi des dépenses publiques et le niveau de satisfaction des bénéficiaires dans les secteurs de l'éducation et de la santé au Cameroun (PETS2), Volet Education, rapport principal, décembre 2010
- Comité de Trésorerie, Rapport d'activités 2011 du Comité de Trésorerie
- IMF, Staff Report for the 2011 Article IV Consultation ;
- Comité permanent de concertation Ministère des finances/ Spécialistes en valeur du Trésor, Rapport d'activités 2011 du cadre permanent de concertation entre le ministère des finances et les spécialistes en valeur du trésor ;
- Enquête sur le suivi des dépenses publiques et le niveau de satisfaction des bénéficiaires dans les secteurs de l'éducation et de la santé au Cameroun (PETS), Etat de mise en œuvre des recommandations de la première enquête réalisée en 2003/2004, décembre 2010 ;
- Stratégie de communication / Sensibilisation sur le plan de modernisation des finances publiques ;
- Cameroun, Stratégie et plan de formation pour la mise en œuvre de la réforme des finances publiques ;

- FMI, Département des Finances Publiques, Assurer la mise en œuvre du nouveau régime financier de l'Etat et la convergence avec le futur système régional de gestion des finances publiques ;
- FMI, AFRITAC-Centre, République du Cameroun, Rapport sur les systèmes d'information de gestion des finances publiques, Déc. 2011
- FMI, AFRITAC-Centre, République du Cameroun, Appui à l'amélioration et à la modernisation de la comptabilité d'Etat, mai 2012
- FMI, Département des Finances Publiques, Refonte du Plan comptable de l'Etat et mise en œuvre de la comptabilité en droits constatés, septembre 2012
- World Bank, Cameroon, the Fiscal Decentralization, Opportunities and Challenges, december 2011

Autres documents de portée générale sur les finances publiques

- FMI (2001). Manuel des statistiques de finances publiques du FMI Washington, D.C., FMI.
- FMI (2007c). Code de bonnes pratiques sur la transparence budgétaire. Washington, D.C., FMI.
- FMI (2007d). Manuel sur la transparence des finances publiques. Washington, D.C., FMI.
- INTOSAI, Déclaration de Lima sur les lignes directrices du contrôle des finances publiques
- INTOSAI, Déclaration de Mexico sur l'indépendance, INTOSAI, Vienne
- INTOSAI GOV 9100, Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public, INTOSAI Vienne.
- INTOSAI GOV 9130, Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public – Informations complémentaires sur la gestion des risques des entités, INTOSAI Vienne;
- INTOSAI GOV 9140, *Audit interne, indépendance au sein du secteur public*, INTOSAI Vienne;
- INTOSAI GOV 9150, *Coordination et coopération entre les ISC et les auditeurs internes au sein du secteur public*, INTOSAI Vienne.
- Lazare, M. et F. Michel , « Contrôle interne : Du contrôleur au manager », Séminaire AIST, Marrakech, 9 novembre 2007 <http://www.aist-tresor.com/actumarrakech.htm>
- Moindzé, M., Modernisation du contrôle interne de la dépense publique dans les pays francophones d'Afrique,
- Moindzé, M., Le Parlement et le processus budgétaire dans les pays en développement
- Moindzé, M., Les budgets nationaux au service du développement et de la réduction de la pauvreté, Editions Herman
- Tommasi D. (2009). Strengthening public expenditure management in developing countries. Sequencing issues, capacity4dev.ec.europa.eu/strengthening-public-expenditure-management-developing
- Tommasi D. (2010). Gestion des dépenses publiques dans les pays en développement, /cAFD, http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/users/admirecherche/public/Nouvelles%20collections/ASavoirN2_Mail.pdf
- Tommasi D. (2012), The Core PFM Functions and PEFA Performance Indicators
- Damond J. (2012), Guidelines for sequencing PFM reforms

Annexe 8. Résumé des indicateurs PEFA du Cameroun 2007

INDICATEURS PEFA		PEFA	Note
A. Crédibilité du budget	Dépenses réalisées / au budget initial	PI-1	D
	Composition dépenses réelles / budget initial	PI-2	B
	Recettes réelles / budget initial	PI-3	C
	Stock et suivi des arriérés de paiements	PI-4	D
B. Couverture et transparence budgétaires	Classification budgétaire	PI-5	A
	Exhaustivité de l'information budgétaire	PI-6	B
	Opérations non rapportées de l'administration centrale	PI-7	C+
	Transparence des relations budgétaires intergouvernementales	PI-8	C
	Surveillance risque budgétaire du secteur public	PI-9	D
	Accès du public aux informations budgétaires	PI-10	B
C. CYCLE BUDGETAIRE			
C(i). Budgétisation basée sur les politiques publiques	Organisation du processus de la préparation du budget	PI-11	C+
	Pluri annualité de la planification budgétaire	PI-12	C
C(ii). Prévisibilité et contrôle de l'exécution budgétaire	Transparence et assujettissement du contribuable	PI-13	A
	Immatriculation des contribuables	PI-14	C
	Recouvrement fiscal et douanier	PI-15	D+
	Prévisibilité des fonds pour l'engagement des dépenses	PI-16	C+
	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties	PI-17	B+
	Efficacité des contrôles des états de paie	PI-18	D
	Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôle de la passation des marchés publics	PI-19	B

	Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	PI-20	C+
	Efficacité du système de vérification interne	PI-21	D+
C(iii). Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports	Régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes	PI-22	D+
	Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation des services primaires	PI-23	D
	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année	PI-24	D
	Qualité et respect des délais des états financiers annuels	PI-25	D+
C(iv). Surveillance et vérification externes	Etendue, nature et suivi de la vérification externe	PI-26	D
	Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif	PI-27	C+
	Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif	PI-28	D
D. PRATIQUE DES BAILLEURS DE FONDS	Prévisibilité de l'appui budgétaire direct	PI-29	NA
	Renseignement sur budgétisation aide-projet	PI-30	D
	Aide gérée suivant les procédures nationales	PI-31	D