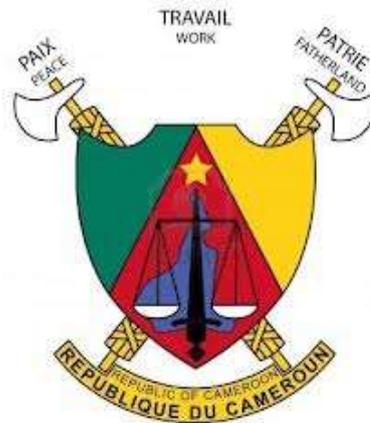


REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
*Paix-Travail-Patrie*

-----  
MINISTERE DES FINANCES  
-----

REPUBLIC OF CAMEROON  
*Peace-Work-Fatherland*

-----  
MINISTRY OF FINANCE  
-----



**PROJET DE PLAN DE TRESORERIE**  
**PREVISIONNEL ANNUEL MENSUALISE**

**ANNEXE AU PROJET DE LOI DE FINANCES 2021**

# SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
1. Le rappel du contexte de la loi de finances 2021	5
2. La présentation du budget de l'exercice 2021	6
3. Les enjeux, les défis et les risques	7
4. La méthodologie d'élaboration du plan de trésorerie prévisionnel	7
4.1. La prévision des ressources	7
4.2. La prévision des dépenses	8
4.3. La prévision des financements	9
5. L'aperçu de la nomenclature des ressources et des charges de l'Etat	9
5.1. Les ressources	9
5.1.1. Les ressources budgétaires	9
5.1.2. Les ressources de trésorerie	10
5.2. Les charges de l'Etat	10
5.2.1. Les dépenses budgétaires de l'Etat	10
5.2.2. Les charges de trésorerie	11
6. Le plan de trésorerie prévisionnel	11
6.1. Les opérations d'encaissements	11
6.2. Le profil prévisionnel des charges de l'Etat	13
CONCLUSION	15
ANNEXE : PLAN DE TRESORERIE DETAILLE	16

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Le profil prévisionnel des ressources.....	12
Figure 2: Le profil prévisionnel des ressources.....	12
Figure 3: Le profil prévisionnel des charges de l'Etat.....	13
Figure 4: La composition des dépenses par nature économique .....	14

## INTRODUCTION

L'article 15 de la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'Etat et des autres entités publiques donne la liste des annexes à joindre au projet de loi de finances initiale, parmi lesquels un plan de trésorerie annuel mensualisé.

L'élaboration du plan de trésorerie est fondée sur la nécessité pour le Gouvernement, au regard des besoins sans cesse croissants, face à la rareté des ressources, de disposer d'un meilleur outil de pilotage de l'exécution budgétaire. Les prévisions de trésorerie visent alors à atteindre un certain nombre d'objectifs essentiels pour la gestion budgétaire. Elles permettent de veiller à ce que les dépenses restent dans les limites des ressources prévues, d'éviter les emprunts imprévus, de faciliter la régulation budgétaire durant l'exercice et d'éviter la détention d'une trésorerie oisive.

Ainsi, le suivi de l'exécution budgétaire à partir de cet instrument vise à limiter les risques de dérapage budgétaire et permet d'envisager, lorsque les circonstances l'exigent, des mesures correctives pour assurer la soutenabilité du budget. En effet, tout engagement de l'Etat doit être soutenu par la certitude qu'il sera honoré.

En somme, le pilotage de l'exécution budgétaire à partir du plan de trésorerie permet :

- d'avoir une vue globale des disponibilités de l'Etat et de connaître, au mois le mois, la situation de trésorerie publique comprenant également l'ensemble des ressources et des charges de trésorerie ;
- d'encadrer l'exécution des dépenses de l'Etat par rapport aux ressources prévues, en vue d'assurer à tout moment l'équilibre financier général de l'Etat ;
- de régler à bonne date, les dépenses de la gestion courante, d'éponger progressivement les arriérés de paiement afin d'éviter à l'Etat les pénalités de retard et l'accumulation de nouveaux arriérés ;
- de répondre aux besoins des correspondants qui déposent leurs ressources au Trésor.

## **1. Le rappel du contexte de la loi de finances 2021**

Le contexte dans lequel le budget de l'Etat pour le compte de l'exercice 2021 est élaboré reste marqué par un recul de l'activité économique en 2020 du fait de l'impact du COVID. Les prévisions de croissance mondiale tableraient sur un taux de -4,4%, jamais atteint depuis la grande dépression de 1929.

Partout dans le monde, l'intervention massive des pouvoirs publics a permis d'atténuer les effets de la pandémie. Les mesures exceptionnelles annoncées par les gouvernements des pays avancés représentent un coût budgétaire estimé à 9% du PIB. Les mesures supplémentaires sous diverses formes d'appui à la liquidité, dont des injections de fonds propres, des achats d'actifs, des prêts et des garanties de crédit ont représenteraient 11% du PIB. Dans les pays émergents et les pays en développement, bien qu'étant de moindre ampleur, la riposte reste considérable, avec un coût d'environ 3,5% du PIB sous forme de mesures budgétaires exceptionnelles et de 2% sous forme d'appui à la liquidité.

En 2021, il est attendu une reprise progressive dans la quasi-totalité des économies, se traduisant par une croissance projetée à 5,4% de l'économie mondiale. Toutefois, des incertitudes planent quant à la persistance du choc à cause des difficultés à prévoir la trajectoire de la pandémie, les coûts d'ajustement qu'elle impose à l'économie, l'efficacité des mesures de riposte et la réaction des marchés financiers.

En Afrique subsaharienne, il est attendu une contraction de l'économie de 3,0 % au terme de l'année 2020. Dans la zone CEMAC, où l'économie est fortement dépendante des cours des matières premières, la croissance, qui était de l'ordre de 2,1% en 2019, devrait chuter à -3,1% en 2020, avant de rebondir à 3,4% en 2021.

Au Cameroun, en 2019, les activités économiques se sont déroulées dans un contexte marqué entre autres, par : (i) la persistance de la crise sécuritaire dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest; (ii) l'incendie de la Société Nationale de Raffinage (SONARA) ; (iii) l'accroissement substantiel de la production pétrolière et gazière. Le taux de croissance du PIB réel s'est établi à 3,7% après 4,1% en 2018. Ce ralentissement est imputable notamment à la décélération du secteur non pétrolier dont la croissance est passée de 4,4% à 3,5%. Par contre, le secteur pétrolier a connu une embellie, avec une progression de 8,5% contre -2,7% en 2018.

Pour ce qui est des finances publiques, le budget de l'Etat pour l'exercice 2020 s'exécute dans un contexte marqué, entre autres, par : (i) l'adoption d'une loi de finances rectificative, pour prendre en compte les effets négatifs de la COVID-19 sur

les recettes budgétaires ; (ii) la création d'un Compte d'Affectation Spéciale (CAS) pour la gestion des opérations budgétaires relatives à la riposte contre la COVID-19 ; (iii) l'admission du Cameroun à l'initiative des pays du G20, relative à la suspension temporaire du service de la dette en vue d'améliorer le financement de la lutte contre la pandémie de la COVID-19 ; (iv) les décaissements exceptionnels des partenaires au développement en appui au financement du plan global de riposte contre la COVID-19 ; (v) la signature d'une ordonnance relevant le plafond d'endettement intérieur, afin d'augmenter les émissions des titres publics.

Ce contexte particulièrement difficile a également impacté l'exécution de la trésorerie. Fort heureusement, les émissions de titres publics, réalisées avec l'accompagnement de la Banque Centrale et les Spécialistes en Valeurs du Trésor, couplées avec les différents appuis budgétaires reçus des différents partenaires financiers ont permis de réduire significativement le niveau des engagements de l'Etat ainsi que les délais de règlement des dépenses qui sont passés de plus de 150 jours à fin 2019 pour se situer à moins de 90 jours à fin septembre 2020.

## ***2. La présentation du budget de l'exercice 2021***

Le budget prévisionnel de l'exercice 2021 s'équilibre en ressources et en emplois à la somme de FCFA 4900,0 milliards de FCFA. Pour assurer la bonne exécution dudit budget et des autres opérations de trésorerie comme au cours des exercices antérieurs, un plan de trésorerie est élaboré. En tant qu'outil prévisionnel, il permet de déterminer le solde prévisionnel de trésorerie et d'identifier les périodes liées aux besoins ou à l'excédent de trésorerie. Il est par conséquent un outil d'anticipation qui permettra au Trésor Public de visualiser à l'avance s'il sera en mesure de faire face à un décaissement programmé à une date donnée ou à défaut d'anticiper sur le mode de financement adapté pour combler le gap de trésorerie.

Le plan de trésorerie est élaboré par le Ministère des Finances avec la collaboration de plusieurs administrations. Outre celles dudit Ministère (Direction Générale des Impôts, Direction Générale des Douanes, Direction Générale du Budget, Direction Générale du Trésor) qui ont produit les informations sur les projections mensualisées des recettes fiscales et non fiscales ainsi que des dépenses de fonctionnement, le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) a fourni le profil prévisionnel d'engagement des dépenses en capital, la Caisse Autonome d'Amortissement a produit le calendrier d'amortissement de l'ensemble de la dette publique et de décaissement des ressources afférentes aux

projets et la Société Nationale des Hydrocarbures (SNH) a fourni les informations sur le profil prévisionnel d'encaissement du solde de la redevance pétrolière.

Il convient de préciser que ces projections produites par les différentes administrations sont soumises à l'aléa conjoncturel. Par conséquent, il est conseillé de réviser les présentes projections chaque fois que les circonstances l'exigeront afin de mieux l'adapter au contexte.

### ***3. Les enjeux, les défis et les risques***

Au regard de ce qui précède, l'opérationnalisation du Plan de Trésorerie pour l'exercice 2021 fait face à quelques enjeux majeurs qui pourraient empêcher d'atteindre l'objectif visé. Il s'agit notamment des risques liés à la persistance des tensions sécuritaires dans plusieurs régions du pays qui pourraient exiger la mobilisation des moyens plus importants ; il y a également l'incertitude sur la pandémie liée au COVID 19 qui a significativement affecté le programme des dépenses. Par ailleurs, le niveau des ressources attendues dans le cadre du Programme Economique et Financier devrait également connaître une baisse subséquente.

Toutefois, avec les avancées que ledit programme a permis d'obtenir, notamment en termes de restauration de l'équilibre financier de l'Etat, le présent budget devrait connaître une bonne exécution si les facteurs conjoncturels non maîtrisables n'impactent pas les projections de ressources.

Ces facteurs conjoncturels constituent également des éléments de risques importants qui peuvent avoir plusieurs sources : soit une surestimation des ressources au cours d'un mois donné ou une sous-estimation des dépenses du fait de la non maîtrise de certains postes de dépenses.

### ***4. La méthodologie d'élaboration du plan de trésorerie prévisionnel***

L'élaboration de la programmation mensuelle s'est faite de manière progressive en ressources et en charges par les différentes administrations concernées. Ensuite, la consolidation s'est faite sur la base des projections des différentes administrations.

#### ***4.1. La prévision des ressources***

La prévision des ressources pétrolières se fait sur la base des cours mondiaux du pétrole brut et du gaz.

Pour ce qui est des recettes fiscales, la prévision tient compte de l'évolution des différents encaissements au titre des exercices antérieurs, des dates légales d'encaissements de certains impôts (il s'agit notamment de l'IS pétrolier) et de la saisonnalité des activités d'importations et d'exportations.

La prévision des financements a été réalisée en fonction des différentes catégories. Au niveau des financements extérieurs, les appuis budgétaires sont encaissés en fonction des revues concluantes du programme économique et financier. Pour cette raison, leur encaissement est entièrement décalé en fin d'année afin de se prémunir contre les incertitudes y relatif. Pour ce qui est des dons projets et des autres financements extérieurs, leur projection n'est pas intégrée dans le plan de trésorerie mensualisé qui ne tient compte que des opérations transitant dans le compte unique du Trésor. En effet, il s'agit des opérations d'ordre qui ne transitent pas dans le compte unique du Trésor, dans la mesure où les décaissements sont directement effectués au profit des projets concernés.

Pour ce qui est du financement intérieur dont l'essentiel est constitué des émissions de titres publics, le calendrier a été produit en tenant compte de deux principaux facteurs à savoir le financement des déficits temporels de trésorerie et la nécessité d'animer le marché de la dette domestique pour assurer son développement.

#### ***4.2. La prévision des dépenses***

Les dépenses comprennent les dépenses courantes, les dépenses en capital et le service de la dette.

La prévision des dépenses courantes tient compte de l'évolution de la masse salariale, des dépenses sur biens et services et de la saisonnalité (trimestrialité) des transferts et subventions à verser aux entreprises publiques.

Les projections mensuelles de décaissements des dépenses de capital au cours de l'exercice 2020 s'appuient sur un certain nombre d'orientations sur l'élaboration et des contraintes qui encadrent généralement l'exécution du BIP 2020. Un accent particulier est mis sur la finalisation des projets en vue de l'organisation du Championnat d'Afrique des Nations (CHAN) 2020 et de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) 2021, la mise en service des grands projets de première génération, le parachèvement du Plan d'Urgence Triennal pour l'accélération de la croissance (PLANUT). En somme, la priorité dans le cadre BIP 2020 est accordée à la poursuite

ou au parachèvement des projets déjà entamés au cours des exercices précédents ; ce qui donne plus de temps à l'exécution avec moins de contraintes sur la contractualisation.

Les prévisions du service de la dette tiennent compte des échéances des différents prêts accordés par les institutions nationales et internationales à l'Etat du Cameroun.

### **4.3. La prévision des financements**

Au cours de l'exercice 2021, il est attendu des décaissements de l'ordre de 350 milliards de FCFA, dont 320 milliards de FCFA à travers les émissions de titres publics et 30 milliards de FCFA auprès des banques locales, suivants les termes ci-après :

#### **Termes indicatifs de l'endettement public intérieur pour l'année 2020, base décaissement**

<b>Instruments de dette</b>	<b>Maturité (an)</b>	<b>Période de Grace (an)</b>	<b>Poids</b>	<b>Montant (en milliards FCFA)</b>
BTA	1	0	28,6%	100
OTA/OT	2-7	1-3	62,9%	220
Emprunt bancaire	10	3	8,6%	30
<b>Total</b>			<b>100%</b>	<b>350</b>

**Source : CNDP**

## **5. L'aperçu de la nomenclature des ressources et des charges de l'Etat**

L'article 24 de la loi susmentionnée stipule que les recettes et les dépenses de l'Etat comprennent les recettes et les dépenses budgétaires, ainsi que les ressources et les charges de trésorerie.

### **5.1. Les ressources**

Les ressources englobent les ressources budgétaires et les ressources de trésorerie.

#### **5.1.1. Les ressources budgétaires**

Elles sont constituées des recettes propres et des emprunts à moyens et long terme. Elles comprennent par principales composantes :

- i. les recettes pétrolières constituées de la redevance de la Société Nationale des Hydrocarbures et de l'impôt sur les sociétés pétrolières ;

- ii. les recettes fiscales qui comprennent par grande masse les impôts et taxes et les recettes douanières ;
- iii. les recettes non fiscales incluant les droits de passage de pipeline, les revenus des domaines et toutes les autres recettes non fiscales ;
- iv. les dons projets et les dons programmes provenant des bailleurs de fonds ;
- v. les financements extérieurs comprenant les prêts projets et les appuis budgétaires ;
- vi. les financements intérieurs comprenant les tirages directs dans les comptes de disponibilités de l'Etat, les émissions de titres publics à moyen et long terme (obligations du Trésor assimilables) et les emprunts directs auprès des banques commerciales.

#### ***5.1.2. Les ressources de trésorerie***

Elles comprennent :

- i. les produits provenant de la cession des actifs ;
- ii. les produits des emprunts à court termes (émissions des bons du Trésor assimilables) et les autres tirages dans les comptes de disponibilités non prévus dans la loi de finances ;
- iii. les dépôts des administrations et des correspondants du trésor ;
- iv. les remboursements de prêts et autres avances de trésorerie consentis par l'Etat à certaines entités.

#### ***5.2. Les charges de l'Etat***

Elles sont constituées des dépenses budgétaires et des charges de trésorerie.

##### ***5.2.1. Les dépenses budgétaires de l'Etat***

Les dépenses budgétaires comprennent par grandes masses :

- i. les dépenses courantes constituées des dépenses de personnel (salaires et autres dépenses de personnel), les achats de biens et services et les

- transferts et les subventions (pensions, subventions et autres transferts à verser) ;
- ii. les dépenses en capital sur financement extérieur et intérieur (investissements ordinaires, fonds de contrepartie, dépenses de réhabilitation, participation et contribution) ;
  - iii. les charges financières constituées des intérêts sur la dette intérieure et extérieure et les frais financiers ;
  - iv. le remboursement des emprunts à moyen et long terme.

### ***5.2.2. Les charges de trésorerie***

Elles comprennent :

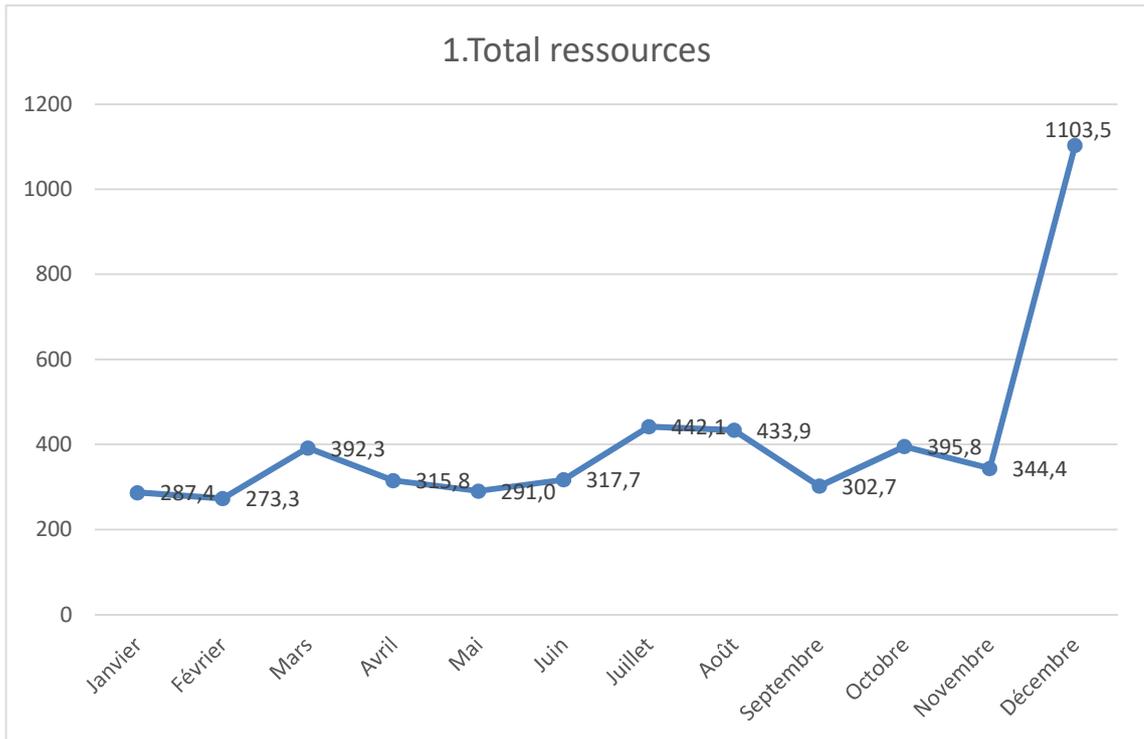
- v. le remboursement des produits des emprunts à court, moyen et long termes ;
- vi. les retraits sur les comptes des correspondants ;
- vii. les prêts et avances.

## ***6. Le plan de trésorerie prévisionnel***

### ***6.1. Les opérations d'encaissements***

Il s'agit des opérations de mobilisation des ressources du budget général, des autres budgets et de celles des comptes d'affectation spéciale. Ces opérations concernent aussi bien la collecte des différentes catégories d'impôts et taxes que d'autres ressources non fiscales qui permettront de faire face aux impératifs de dépenses inscrites dans la loi de finances.

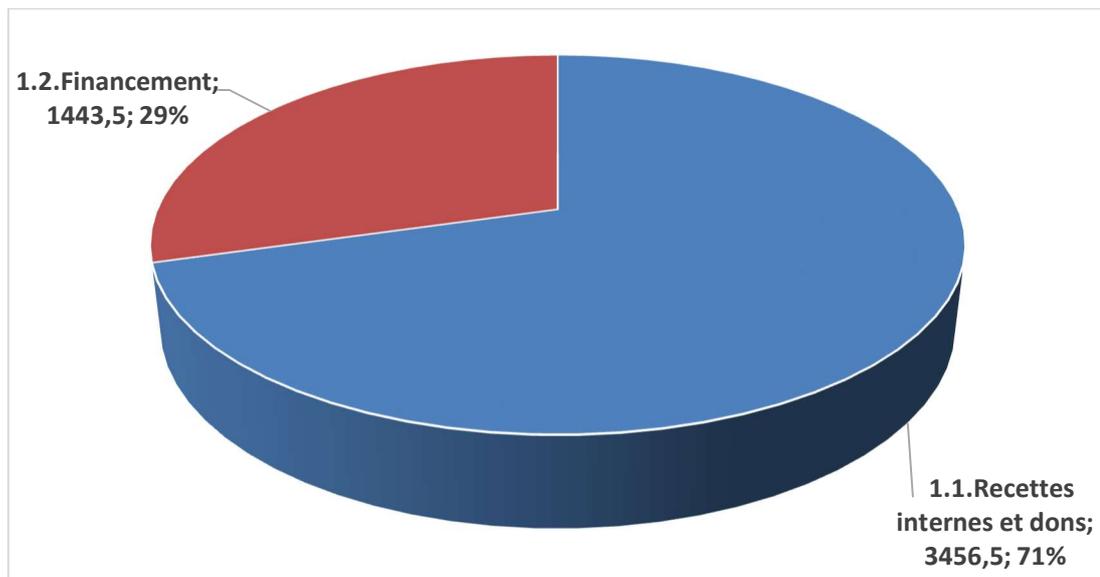
Le montant prévisionnel des recettes du budget général de l'Etat pour la gestion 2021 s'élève à 4900 milliards de FCFA et le profil prévisionnel des recettes se présentent comme dans le graphique suivant.



**Figure 1: Le profil prévisionnel des ressources**

Le pic observé en fin d'année provient de deux éléments majeurs, notamment liés au décaissement des appuis budgétaires et à la régularisation des opérations liées au financement exceptionnel, notamment l'allègement de la dette.

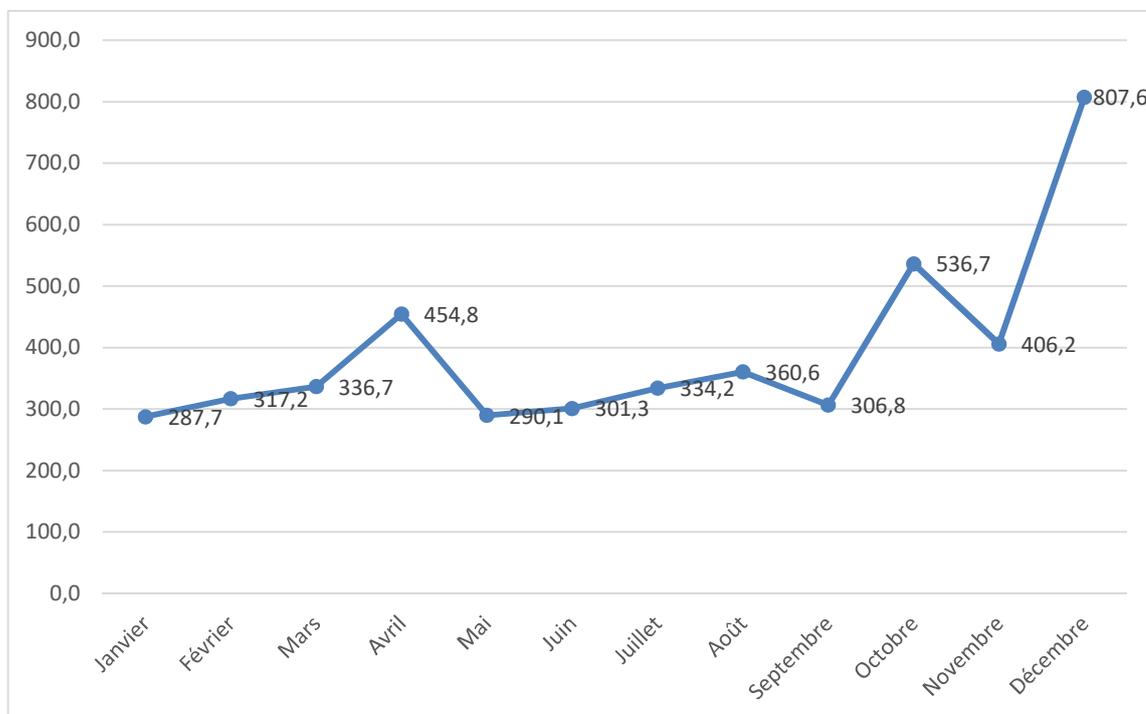
Au courant de l'exercice 2021, le poste financement représentera près du tiers des ressources conformément au graphique ci-dessous.



**Figure 2: Le profil prévisionnel des ressources**

## 6.2. Le profil prévisionnel des charges de l'Etat

Le profil prévisionnel de la mensualisation des décaissements se présente dans le graphique suivant.



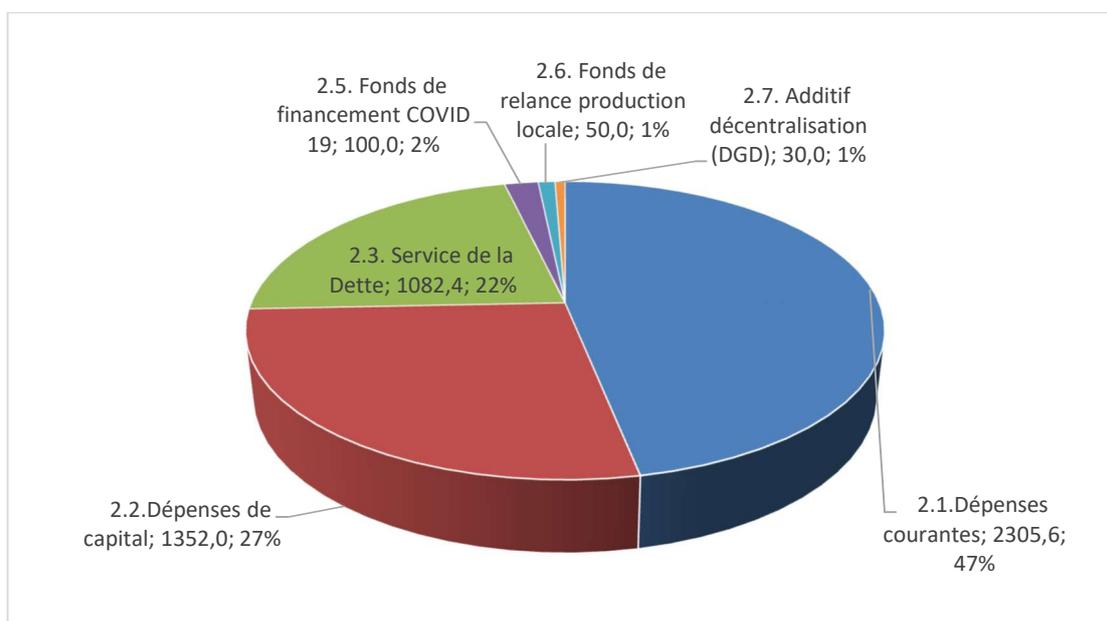
**Figure 3: Le profil prévisionnel des charges de l'Etat**

Au courant de l'exercice 2021, le profil prévisionnel des dépenses montre une tendance évolutive avec un pic au quatrième trimestre. Cette situation exigera que des tampons de liquidités soient constitués en début d'exercice pour faire face au volume élevé des dépenses en fin d'année, surtout en cas d'encaissement anticipé des financements ; ceci en raison du fait que les engagements relatifs aux projets d'investissement publics sont plus élevés au quatrième trimestre.

Par ailleurs les régularisations des décaissements concernant les projets à financement interviendront également au cours dudit trimestre. Toutefois, il convient de relever que cette situation ne va pas affecter le profil d'exécution de la trésorerie dans la mesure où ces projets disposent des ressources dédiés (décaissements relatifs aux prêts projets).

La composition des charges de l'Etat en 2021 se présente comme dans le graphique suivant, avec les dépenses courantes qui représentent près de la

moitié du programme de dépenses 2021 :



**Figure 4: La composition des dépenses par nature économique**

## **CONCLUSION**

Le plan de trésorerie prévisionnel est un tableau de bord pour le Trésor public et un instrument technique de gestion courante pour le Ministre chargé des finances. Il doit être revu périodiquement en cours de gestion pour prendre en compte les résultats de l'exécution budgétaire de même que la conjoncture et les circonstances qui surgissent au cours de l'exercice budgétaire.

Ainsi, les entrées et les sorties de fonds seront mieux maîtrisées afin de permettre à l'Etat d'atteindre aisément et efficacement les objectifs qu'il s'est fixés.

## ANNEXE : PLAN DE TRESORERIE DETAILLE

Libellés	Projections LF	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
<b>1.Total ressources</b>	<b>4900,0</b>	<b>287,4</b>	<b>273,3</b>	<b>392,3</b>	<b>315,8</b>	<b>291,0</b>	<b>317,7</b>	<b>442,1</b>	<b>433,9</b>	<b>302,7</b>	<b>395,8</b>	<b>344,4</b>	<b>1103,5</b>	<b>4899,9</b>
<b>1.1.Recettes internes et dons</b>	<b>3456,5</b>	<b>254,9</b>	<b>240,8</b>	<b>359,8</b>	<b>283,3</b>	<b>268,5</b>	<b>280,2</b>	<b>289,6</b>	<b>282,3</b>	<b>257,7</b>	<b>277,0</b>	<b>265,7</b>	<b>396,7</b>	<b>3456,5</b>
<b>1.1.1.Recettes pétrolières</b>	<b>393,0</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>46,9</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>46,9</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>46,9</b>	<b>28,0</b>	<b>28,0</b>	<b>393,0</b>
1.1.1.Redevance SNH	336,5	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	28,0	336,5
1.1.2.Impôts sur les sociétés pétrolières	56,5				18,8			18,8			18,8			56,5
<b>1.1.2.Recettes non pétrolières</b>	<b>2956,6</b>	<b>226,8</b>	<b>212,8</b>	<b>331,8</b>	<b>236,4</b>	<b>240,5</b>	<b>252,2</b>	<b>242,7</b>	<b>248,9</b>	<b>228,9</b>	<b>226,4</b>	<b>236,1</b>	<b>273,1</b>	<b>2956,6</b>
1.1.2.1.Recettes fiscales	2742,8	217,2	197,2	317,8	223,9	218,1	230,0	213,4	214,9	215,7	213,3	221,8	259,7	2742,8
1.1.2.1.1.Impôts et taxes	1938,1	160,7	138,5	248,2	153,0	147,2	156,0	147,0	147,2	148,1	151,0	154,1	187,1	1938,1
1.1.2.1.2.Recettes douanières	804,7	56,5	58,7	69,6	70,9	70,9	74,0	66,4	67,7	67,6	62,3	67,7	72,6	804,7
1.1.2.2.Recettes non fiscales	213,8	9,6	15,6	14,0	12,5	22,4	22,2	29,3	34,0	13,2	13,1	14,4	13,4	213,8
<b>1.1.3.Dons</b>	<b>106,9</b>	<b>0,0</b>	<b>5,4</b>	<b>0,8</b>	<b>3,7</b>	<b>1,6</b>	<b>95,5</b>	<b>106,9</b>						
1.1.3.1.Projets	30,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,4	0,8	3,7	1,6	19,0	30,4
1.1.3.2.Programme	76,5												76,5	76,5
<b>1.2.Financement</b>	<b>1443,5</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>	<b>22,5</b>	<b>37,5</b>	<b>152,5</b>	<b>151,6</b>	<b>45,0</b>	<b>118,8</b>	<b>78,7</b>	<b>706,8</b>	<b>1443,4</b>
1.2.1.Prêts projet	703,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	124,1	17,5	86,3	36,2	439,3	703,4
1.2.2.Appuis budgétaires	260,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	130,0	0,0	0,0	0,0	0,0	130,0	260,0
<b>1.2.3.Financements intérieurs</b>	<b>380,0</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>	<b>32,5</b>	<b>22,5</b>	<b>37,5</b>	<b>22,5</b>	<b>27,5</b>	<b>27,5</b>	<b>32,5</b>	<b>42,5</b>	<b>37,5</b>	<b>380,0</b>
1.2.3.1.Emission des titres publics	350,0	30,0	30,0	30,0	30,0	20,0	35,0	20,0	25,0	25,0	30,0	40,0	35,0	350,0
1.2.3.2.Financement bancaire	30,0	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	30,0
<b>1.2.4.Financemet exceptionnel (allègement dette)</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>										

