



LE COURRIER N°001 de Septembre 2023

DES REFORMES

INFORMER - SENSIBILISER - PLAIDOYER

Trésor : pourquoi un compte unique ? (p.92)

Le budget programme a 10 ans (pp.36-62)

- Les éclairages du Directeur Général du Budget
- Les enjeux et contours du Budget Programme
- Regards croisés des parlementaires et la société civile
- L'analyse d'un expert

Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP) : La Résurrection (p.15)

Après cinq ans d'interruption (depuis 2017), le Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP) s'est tenu du 30 mai au 10 juin 2022. Ceci à la suite du décret du 30 juin 2021 du Premier Ministre, Chef du Gouvernement portant sur sa réorganisation et son fonctionnement. Un nouveau format plus flexible qui vise une plus grande performance des programmes de l'Etat en cohérence avec les piliers de la Stratégie Nationale de Développement (SND30).



S.E. Paul Biya,
Président de la République du Cameroun

L'élaboration du budget pour l'exercice 2023 devra poursuivre l'exécution des actions contenues dans le Plan Global de Réforme des finances publiques, afin de renforcer l'usage du budget-programme aussi bien dans son processus de préparation que dans sa présentation, son exécution et son suivi-évaluation.

Circulaire n°001 du 30 Août 2023 relative à la préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2024



S.E. Paul BIYA

Président de la République du Cameroun



S.E. Joseph DION NGUTE

Premier Ministre, Chef du Gouvernement



S.E. Louis Paul MOTAZE

Ministre des Finances,
Président du Comité de Pilotage de la plateforme de
dialogue sur les finances publiques

EDITO

- P.8 **« Pas de croissance sans réformes... »**
Son Excellence Louis PAUL MOTAZE, Ministre des Finances, Président du Comité de Pilotage de la plateforme de dialogue sur les réformes des finances publiques

ACTUALITÉ DES RÉFORMES

- P.12 **Evaluation PEFA : Episode III**
- P.15 Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP) : **La Résurrection**
- P.17 **Louis Paul MOTAZE, Ministre des Finances :**
« le CIEP doit être un cadre de conseil, de partage de bonnes pratiques en matière de gestion budgétaire par la performance »
- P.18 **Comment promouvoir la transparence des finances publiques par le contrôle et l'audit ?**
- P.20 **Réflexions autour des résultats de l'Enquête sur le Budget Ouvert (EBO)**
- P.21 **Transparence budgétaire : le Cameroun à l'ère du budget citoyen**
- P.23 **Réformes des finances publiques en 2022 : les acteurs évaluent les performances**
- P.24 **Revue annuelle du PGRGFP: Les Structures de Mise en Œuvre en conclave à Douala**
- P.26 **Forum d'échanges MINFI / Société Civile : « Un nouveau pas dans la participation citoyenne »**
- P.27 **Dialogue MINFI/Société Civile : Penser ensemble pour améliorer la gestion des finances publiques**
- P.29 **Trésor public et banques commerciales : Le compte n'y ... est ... pas !**

- P.31 **Loi de finances 2023 : Les risques budgétaires passent au scanner**
- P.33 **La budgétisation par dotation pour les organes Constitutionnels en gestation**
- P.34 **Les Appuis Budgétaires Sectoriels (ABS) passés en revue pour le triennat 2020-2022**

DOSSIER SPECIAL BUDGET PROGRAMME

- P.37 **Du budget des moyens au budget programme : la marche vers la modernisation dans la gestion des finances publiques**
- P.40 **Cyrill Edou Alo'o, directeur Général du Budget :**
« L'ambition du Gouvernement est que la budgétisation par programme se diffuse sur l'ensemble des entités publiques »
- P.48 **Regards croisés**
- P.52 **Regard de la société civile**
- P.55 **Regard de l'expert**

ARRÊTS MAJEURS

- P.62 **SND30 : La boussole du Cameroun vers l'Emergence à l'horizon 2035**
- P.67 **Loi sur la fiscalité locale: Les CTD en attente de ressources additionnelles**
- P.69 **Digitalisation des procédures fiscales et douanières : où en est-on ?**
- P.76 **Le système rénové des marchés publics, un secteur en constante modernisation**
- P.79 **Les habits neufs de la loi sur les activités statistiques**
- P.81 **Débat d'Orientation Budgétaire: le Cameroun à l'épreuve de la transparence...**

P.83 Partenariat Public-Privé (PPP): Comment offrir de meilleures infrastructures pour les services publics

P.92 Trésor : pourquoi un compte unique ?

RADIOSCOPIE

P.96 PGRGFP 2019-2021 : Un taux de réalisation qui oscille autour de 64%

P.101 Reformes des finances publiques : « Discours » sur la méthode

P.103 Mme BOUMSONG Sophie, Chef de la Division de la Réforme Budgétaire (DREF)

P.107 Entreprises et Etablissements (para)publics : Les réformes qui assurent la transparence et la performance

P.111 Programmation budgétaire 2024-2026 : Les priorités sont connues

P.113 Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) : Bras séculier de l'Etat dans l'optimisation de la gestion des Finances Publiques

LE PARTENAIRE

P.117 Partenaires Techniques et Financiers (PTFs) 10 ans d'une fructueuse collaboration pour une gestion des finances publiques au service du développement

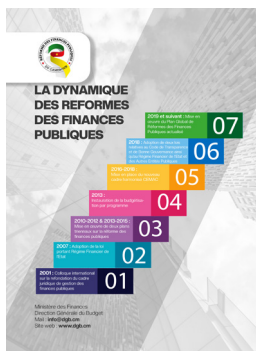
P.126 Christine Andela, Groupe de référence de la Société Civile pour la transparence des Finances Publiques : « Si tous les débats donnent lieu à des orientations, je pense qu'il y aura des échos positifs »

HIGHLIGHTS

P.128 les grands moments du CIEP



Calendrier budgétaire P.47



La dynamique des reformes des finances publiques P.60



Plan global de reformes des finances publiques P.106



Toute l'information sur les Réformes des
Finances Publiques disponible sur
www.rfp.cm

LE COURRIER DES REFORMES

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Son Excellence Monsieur Louis PAUL **MOTAZE**
Ministre des Finances,
Président du Comité de Pilotage de la plate-
forme de dialogue sur les réformes des
finances publiques

SUPERVISION GÉNÉRALE

Monsieur Cyrill EDOU ALO'O
Directeur Général du Budget

COORDINATION

Madame Sophie BOUMSONG
Chef de la Division de la Réforme Budgétaire

ORIENTATIONS EDITORIALES

Les membres de la plateforme de dialogue sur
les réformes des finances publiques

REDACTEUR EN CHEF

Monsieur Frédéric Jean Marie ONDOA
Chef de la Cellule de la Formation et des
Systèmes d'Informations

CONSEILLERS A LA REDACTION/DIVCOM

Monsieur ASSALA Jean Irenée Yves
Madame MBALLA ZANG
Madame TIAMBOU Nathalie

SECRETAIRE DE REDACTION

Monsieur **BESSALA OMBE** Benjamin
Chargé de Communication des Réformes des
Finances Publiques

EQUIPE DE REDACTION

Félicité MANGA, Marc Désiré BEKONO
BEKONO, Frédéric Jean Marie ONDOA,
Mirabeau ABE, Patrick MEPOUI,
Chanel ABOSSOLO, Jeanne ATANGANA,
Thierry GADO ; Rosalie OMGBA,
Idriss NCHOUWAT NJOYA, Paul BOUBA,
Christine EKOKA, Stéphane DELEGO, Jean
Baptiste ASSIGA, Alima DAHIROU KONE,
Séraphin MAN-IGRI BADAWE, Solomon
BUDZEE, Jacqueline ELOBO, Louis-Paul
Junior ENOUGA, Agnès Elsa MBEY, Cynthia
MBOME LYONGA, Karen Luxelle DIPENDE,
Roméo Serge BILOA KONO, Jean Stéphane
MBIDA, Ousmaila ABOUBAKAR, Hermann
NSANGUE PRISO, Diane FADA FATOING,
Emmanuelle MBAZE, Michel OHANDZA,
Hassan MIDO, Jonathan MIMBANG, Caro-
line KWAMBO, Rodrigue MBARGA, Haman
Adji BOUBA, Benjamin BESSALA OMBE, Va-
lerie MPIANG, Aaron BAYIG MBANGUE,
ALI Mahamat, Charles WAWO, Annie BANA
MENYE, Youssoufou HAMIDOU.

CONCEPTION

RD COM

+237 222 314 506
+237 656 906 755



ÉDITORIAL

Pas de croissance sans réformes...

S.E. Louis PAUL MOTAZE

Ministre des Finances, Président du Comité de Pilotage de la plateforme de dialogue sur les finances publiques

mutations engendrées par ce nouveau mode de budgétisation de l'action publique. A cet égard, le budget programme est compris comme un outil de structuration de politique publique pour les uns, les plus avertis, lorsqu'il fait l'objet de railleries pour les autres.

Sans s'inscrire dans la propagande, quelques faits méritent d'être évoqués. D'abord, il faut rappeler les affres des crises économiques successives enclenchées dès la fin des années 80 qui ont principalement conduit le Gouvernement camerounais à prendre des décisions difficiles, la dévaluation du Franc CFA, la réduction des effectifs de la fonction publique, la privatisation des entreprises publiques, ...

Autant de contraintes qui ont conduit le Gouvernement à s'inscrire dans une dynamique de réformes dans différents secteurs y compris celui de la gestion de finances publiques. Le budget programme intervient ici comme vecteur d'une gestion qui promeut la perfor-

mance, la transparence et la responsabilité, ce qui devrait permettre de mieux s'adapter aux crises successives que connaît le monde.

On n'engage donc pas des réformes pour le plaisir de le faire ou pour l'affichage dans les instances internationales. C'est d'abord et surtout pour résorber les effets d'une crise ou d'un dysfonctionnement. Je voudrais à ce propos citer Eric LE BOUCHER dans son ouvrage *ECONOMIQUEMENT INCORRECT* qui estime qu'il n'y a « pas de croissance sans réformes... ».

Aujourd'hui, 80% des dépenses de l'Etat sont réparties par programme assorti chacun d'objectifs et d'indicateurs de performance. Quel impact dans notre administration ? Dans la discipline budgétaire, dans l'allocation stratégique des ressources ? Dans les prestations de service public fournies aux usagers ? Ce sont les questions qui méritent d'être posées après une décennie.

La 1ère édition du *COURRIER DES REFORMES* (magazine dont nous espérons être le

10 ANS. C'est l'âge officiel du Budget programme en cette année 2023. Le temps est si vite passé que les souvenirs de 2013, date à laquelle le Cameroun bascule dans le nouveau paradigme paraissent encore frais. Mais alors, que de chemin parcouru depuis lors dans la préparation, l'exécution et le suivi du budget de l'Etat.

Si ce constat est propre à ma personne du fait de ma fonction au sein dudit système, une bonne frange de l'opinion, y compris dans la fonction publique, perçoit peu, voire pas du tout les



PAR CE CANAL, LES TRAVAUX SUR LA RÉFORME DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES POURRONT S'ILLUSTRER, S'EXPLIQUER ET SE DÉVOILER DANS LEURS ATOUTS COMME DANS LEURS LIMITES

De plus, il sera question d'offrir aux différents intervenants de ce domaine une tribune pour une interrogation, une analyse, un plaidoyer autour de l'actualité des réformes.

début d'une longue série) vient ainsi apporter des éclairages sur la mise en œuvre de cette grande réforme, et plus globalement sur les réformes de la gestion des finances publiques conduites dans notre pays. Par ce canal, les travaux sur la réforme de la gestion des finances publiques pourront s'illustrer, s'expliquer et se dévoiler dans leurs atouts comme dans leurs limites. De plus, il sera question d'offrir aux différents intervenants de ce domaine une tribune pour une interrogation, une analyse, un plaidoyer autour

de l'actualité des réformes.

J'en appelle donc à une mobilisation de tous autour de la modernisation du système de gestion des finances publiques. Les objectifs de croissance et de développement envisagés à l'horizon 2035 ne sauraient être atteints sans des évolutions dans nos méthodes, nos organisations, nos compétences. La réforme est une affaire de tous, une action pour tous.

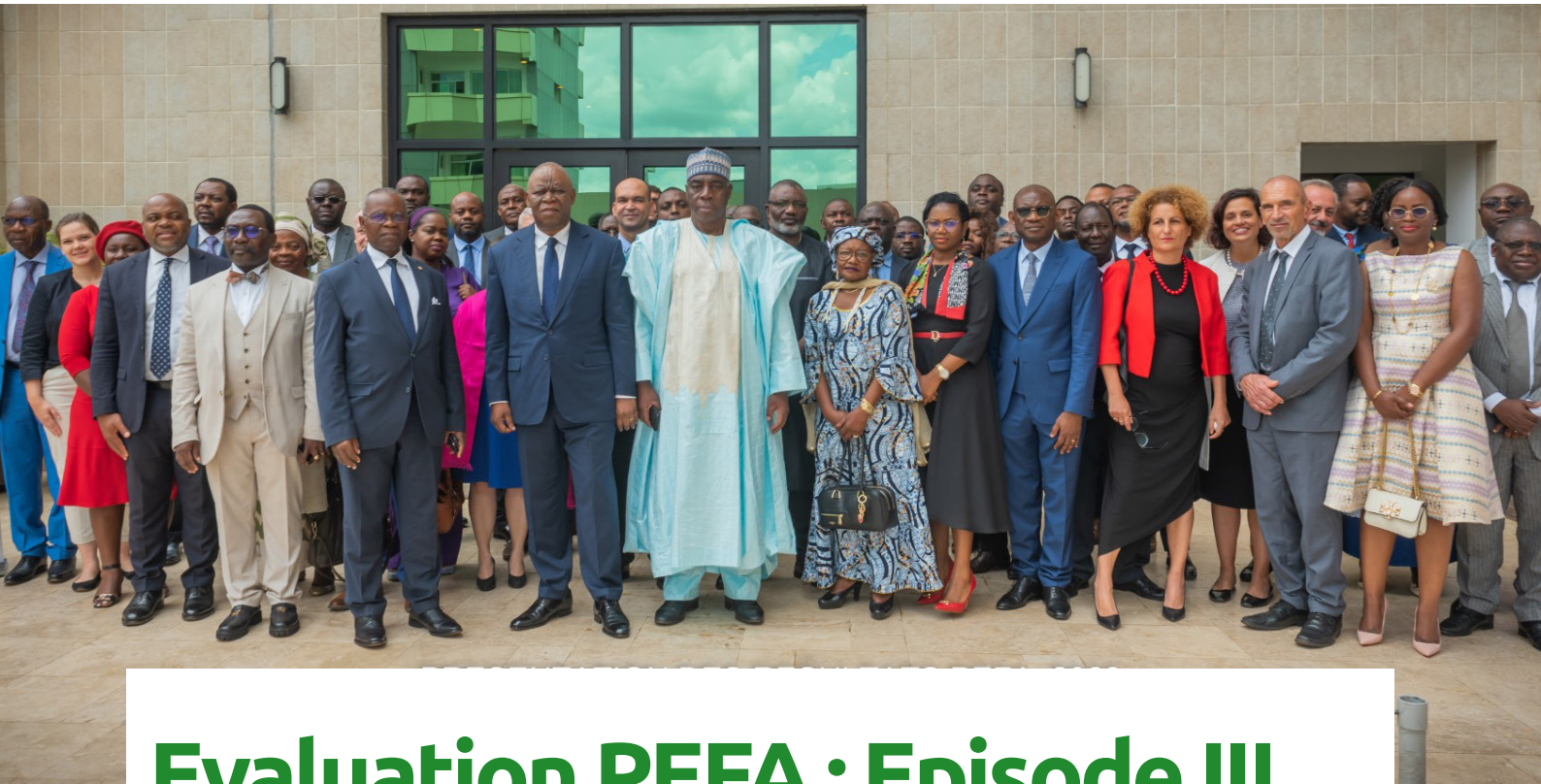
Bonne lecture





©FIDA

ACTUALITE DES REFORMES



Evaluation PEFA : Episode III

Par OJ Marie

Le Gouvernement camerounais nourrit l'ambition d'arrimer son Système National de Gestion des Finances Publiques aux standards internationaux en la matière. A cet effet, il est à noter que, depuis 2007, le pays se soumet à différentes évaluations internationales au rang desquelles le programme Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA). La troisième édition au Cameroun de cette évaluation PEFA a rendu son verdict le 27 septembre 2023 permettant ainsi au Gouvernement de faire le bilan du chemin parcouru ces dernières années dans le cadre de la modernisation de la gestion des finances publiques et d'amorcer la réflexion pour l'identification des mesures d'optimisation.

Fondement & expérience PEFA au Cameroun

Pour mieux comprendre de quoi il est question, il faut au préalable indiquer que la méthode PEFA est un outil d'évaluation de la Gestion des Finances Publiques (GFP) établi en 2001 par sept partenaires internationaux du développement à savoir la Commission européenne, le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale ainsi que les gouvernements britannique, français, norvégien et suisse. Elle permet de disposer d'une analyse détaillée, systématique et factuelle de la performance de la GFP sur une période donnée en matière de discipline budgétaire générale, d'allocation stratégique des ressources et d'efficacité des services fournis.

En ce qui concerne le Cameroun, l'évaluation PEFA a été réalisée en 2007 puis en 2017 avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (PTFs). La première (2007), qui s'est déroulée pratiquement au moment de l'adoption du Régime Financier de l'Etat de décembre 2007, a principalement permis de définir les bases nécessaires aux réformes induites par la budgétisation par programme (depuis 2013) quand la deuxième (2017) devait faire le point sur la situation des finances publiques après près d'une dizaine d'années de réforme tout en préservant la dynamique de modernisation de la GFP cette fois-ci focalisée sur l'internalisation complète du Cadre Harmonisé de Gestion Des Finances Publiques en zone CEMAC. Sur cette base, plusieurs

avancées ont été enregistrées dans le cadre de la mise en œuvre successive du Plan de Modernisation des Finances publiques (PMFP), du Plan d'Action Triennal (PAT) 2016-2018 et du Plan Global de réformes de la Gestion des Finances (PGRGFP). Sans être exhaustif, l'on peut citer la formulation des documents de stratégie à long et très long terme que sont la VISION 2035 et le DSCE, la présentation, par tous les ministères et organes constitutionnels, des budgets en mode programme accompagnés des PPA, la production des RAP en annexe de la loi de règlement, la mise en place du contrôle de gestion, la création et le réaménagement du CIEP, l'adoption d'un calendrier budgétaire de l'Etat précisant de manière claire les principales étapes du processus annuel de préparation du Budget au Cameroun, la mise en fonction de PROBMIS (Programme Budget Management Information System) et l'optimisation de CADRE remplacé par PATRIMONY, l'acquisition d'un nouveau progiciel de prototype SAP dénommé « SIGIPES II », la formation et à l'accompagnement de plus de 5000 personnes, la tenue chaque année du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) entre le Gouvernement et le Parlement, l'élaboration et le suivi du calendrier de publication des statistiques des Finances Publiques, l'adoption d'un nouveau code des marchés publics, la mise en place de la comptabilité patrimoniale en droit constatés, l'instauration de la transparence dans

la rémunération, les indemnités et les avantages des dirigeants des entreprises et établissements publics, l'édition et la publication du budget citoyen, l'adoption de la loi régissant l'activité statistique au Cameroun et ses décrets d'application, l'implication de la Société Civile lors des principales étapes du processus de préparation du budget ainsi qu'à la diffusion des informations budgétaires, la production régulière des rapports d'exécution du Budget de l'Etat, le développement du Contrôle interne, notamment le Contrôle interne budgétaire et comptable...

Dans un contexte de crises multiformes, la nécessité d'une troisième évaluation s'est imposée, ce d'autant plus que le PGRGFP arrive à son terme le 31 décembre 2023. Il était donc question, une nouvelle fois, de marquer un arrêt et d'interroger la situation de nos finances publiques. Quelles réformes ont avancé et pourquoi ? Quelles sont les causes de la timidité dans certains secteurs ? Comment doit-on s'y prendre pour évoluer ?

D'où la Troisième évaluation PEFA en 2022-2023.

Avec l'appui de la Délégation de l'Union Européenne (DUE), le Gouvernement a procédé à la contractualisation, en 2022, des experts commis à cette tâche de conduire cette évaluation dont les résultats permettront de consolider les diagnostics réalisés par l'administration et d'élaborer une nouvelle stratégie de réformes qui remplacera le PGRGFP.

Méthode & résultats de l'édition 2023

Démarré le 20 décembre 2022 par un atelier d'appropriation de la méthodologie, la 3ème évaluation PEFA au Cameroun s'est véritablement engagée avec une collecte de données à distance à travers un Blog internet spécialement créé à cet effet. Puis, entre février et mars 2023, la phase de collecte des informations sur place à Yaoundé a permis à Monsieur Jean-Marc PHILIP et son équipe d'avoir des discussions franches et objectives avec les administrations parties prenantes. C'est d'ailleurs à ce stade que les premières tendances de l'évaluation ont été partagées. Ce qui a donné l'occasion aux responsables de s'expliquer davantage sur les informations sollicitées.

Dans la foulée, sont intervenus, dès le mois de mai 2023, le rapport provisoire de l'évaluation, les réactions des parties prenantes sur le projet de rapport y compris celles des partenaires techniques et financiers (PTF), ainsi que **la validation du rapport par le Secrétariat PEFA, le 19 septembre dernier**, avec l'apposition sur celui-ci de la mention PEFA Check qui atteste de la qualité de l'évaluation et des notations.

Sans entrer dans les détails, ce 3ème exercice PEFA dont la restitution a été présidée par le Ministre Délégué auprès du Ministre des Finances devant les PTF et près d'une vingtaine d'administrations et institutions parties prenantes, met en exergue les forces et les faiblesses de la



PRÉSENTATION DES RÉSULTATS PEFA 2023
27 SEPT 2023

gestion de notre système financier et, donc, les domaines dans lesquels des efforts importants restent à fournir. Au rang des avancées notoires, le rapport final a notamment mis en exergue l'amélioration nette des dispositifs en matière de collecte de recettes, la rationalisation processus de préparation du budget avec un calendrier budgétaire institutionnalisé, le renforcement des prévisions macroéconomiques et budgétaires, l'amélioration des estimations budgétaires à moyen terme annexées au projet de loi de finances, l'élargissement de la documentation budgétaire transmise au Parlement, l'efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales et des marchés publics ou encore la transmission par les entreprises publiques de leurs états financiers audités dans des délais de plus en plus courts.

Nonobstant ces motifs d'encouragement, des faiblesses persistent dans le système de GFP. On peut y citer, entre

autres, le renforcement de l'analyse de sensibilité macro budgétaire, la présentation tardive du budget au pouvoir législatif, l'insuffisance du suivi des administrations infranationales, telles que les communes, ainsi que le manque de transparence dans les règles de transfert de l'Etat aux collectivités territoriales décentralisées (CTD), la nécessité d'aligner la gestion de la dette avec la stratégie y relative, la stagnation des dispositifs de gestion des risques liés aux dépenses ou de l'audit interne, ...

Modules genre et climat : les innovations de l'évaluation 2023

Compte tenu des défis nouveaux qui interpellent les Etats, l'évaluation PEFA 2023 innove avec deux modules additionnels relatifs au Climat et au Genre. « En intégrant le cadre de gestion des finances publiques sensible au Climat, la revue permettra de déterminer dans quelle mesure le système de GFP du Cameroun est capable de soutenir et de

favoriser la mise en œuvre des politiques gouvernementales relatives au changement climatique et d'apporter des ajustements pour améliorer la performance du pays dans ce domaine », rappelait le Ministre des Finances (MINFI), Louis PAUL MOTAZE, lors de la cérémonie de lancement officiel de la troisième évaluation du PEFA, au Hilton Hôtel de Yaoundé le 07 mars 2023 . En outre et s'agissant du cadre complémentaire relatif au genre, le MINFI précise que cette revue s'intéresse, outre les questionnements classiques, aux progrès et défis du système des finances publiques au Cameroun vis-à-vis de l'opérationnalisation de la budgétisation sensible au genre afin de promouvoir l'égalité homme-femme, toute chose permettant d'apprécier les efforts déjà accomplis par le Cameroun ainsi que les défis à relever en matière de genre.



Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP) **La Résurrection**

Par Benjamin OMBE

Après cinq ans d'interruption (depuis 2017), le Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP) s'est tenu du 30 mai au 10 juin 2022. Ceci à la suite du décret du 30 juin 2021 du Premier Ministre, Chef du Gouvernement portant sur sa réorganisation et son fonctionnement. Un nouveau format plus flexible qui vise une plus grande performance des programmes de l'Etat en cohérence avec les piliers de la Stratégie Nationale de Développement (SND30).

Le décellement des dysfonctionnement de l'ancien format du CIEP a permis au gouvernement de l'adapter aux ambitions de développement du pays. Créé par décret n°2011/2414/PM du 17 août 2011, le CIEP, s'est tenu de façon discontinue et annuelle en six (06) sessions entre 2012 et 2017. Au regard des insuffisances relevées dans son ancien format, la nouvelle approche « devient une instance d'auto-évaluation de la performance des programmes pour le compte du Gouvernement ». Par ailleurs, le CIEP se tiendra désormais sur une périodicité triennale. Ce choix n'est pas hasardeux. Il vise à « disposer d'une période conséquente pour permettre de mieux ap-

précier l'évolution des indicateurs mesurant le niveau d'impact de la mise en œuvre des politiques publiques sur l'environnement socioéconomique », explique le Ministre des Finances, Louis Paul MOTAZE. De plus, précise le décret du 30 juin 2021 portant sa réorganisation, le CIEP devra s'assurer du respect des dispositifs de contrôle interne et de contrôle de gestion, de la fiabilité des systèmes statistiques de collecte de l'information budgétaire nécessaire au suivi de la performance.

Structure organisationnelle

Au-delà des innovations sur ses missions, le nouveau format du CIEP s'accompagne d'un nouveau cadre organisa-

tionnel plus flexible et mieux structuré pour répondre avec efficacité et efficience aux objectifs. De manière spécifique, l'on note une évolution des statuts des membres avec notamment : l'introduction de la Chambres des Comptes, du Directeur Général de l'Institut National de la Statistique, du Directeur Général de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. Contrairement à l'ancien format, les Secrétaires Généraux (SG) des ministères sont désormais substitués par un collège composé des responsables des administrations en charge des problématiques relevant des différentes missions du CIEP. Il s'agit notamment de la

Direction Générale du Budget (DGB), de la Direction Générale de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics (DGE-PIP), de l'Auditeur interne du CONSUPE, du MINEPDED, du MINDDEVEL, du CNPBM, du MINPROFF, de la Société Civile. Cependant, les Secrétaires Généraux pourront participer aux travaux en tant que Chef de délégation de leurs ministères respectifs, accompagnés des responsables de programmes. Dans la même dynamique, le secrétariat technique a été redimensionné. La fonction de rapporteur du secrétariat technique est désormais conjointement assurée par la Division de la réforme budgétaire

(DREF) au MINFI et par la Division de la Prospective et de la Planification Stratégique (DPPS) au MINEPAT. De plus, le Secrétariat Technique a été enrichi de nouveaux membres à savoir les représentants du CONSUPE, des SPM, de la Chambre des Comptes et de la Division du Contrôle Budgétaire, de l'Audit et de la Qualité de la Dépense (DCOB) du MINFI. En outre, contrairement aux délais de quatre (04) jours pour la production du rapport des sessions par le secrétariat technique à adresser au Premier Ministre, Chef du Gouvernement, ils ont été rallongés à quatorze (14) jours.





Louis Paul MOTAZE, Ministre des Finances :

« le CIEP doit être un cadre de conseil et de partage de bonnes pratiques en matière de gestion budgétaire par la performance »

Par Benjamin OMBE

Dans son discours d'ouverture lors de la première session du Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP) nouveau format, tenue du 30 mai au 10 juin 2022, le Ministre des Finances (MINFI), Louis Paul MOTAZE et Président du CIEP, a insisté sur l'élaboration des cadres logiques des programmes des différents départements ministériel en adéquation avec la Stratégie Nationale de Développement (SND30).

En 2020, le Gouvernement a adopté une nouvelle Stratégie Nationale de Développement à l'horizon 2030 (SND 30). Une orientation stratégique du fonctionnement de l'Etat qui a une incidence sur l'orientation des politiques publiques et sur l'allocation des ressources,

notamment avec ses objectifs de transformation structurelle de l'économie. A cet effet, « la révision des cadres de performance des ministères était indispensable, de même que leur validation avant leur inscription dans la loi de finances », martelait le Ministère des Finances à l'ouverture des travaux du CIEP.

Dès lors, cette nouvelle approche vise à « proposer à la validation du Premier Ministre Chef du Gouvernement, des cadres de performance des programmes pertinents, alignés à la stratégie nationale de développement, alignés sur les domaines d'intervention des ministères et résolument au service des citoyens », martèle

le MINFI.

Pour ce faire, ces cadres de performance devront être explicites et surtout arrimés à la Gouvernance moderne qui prend en compte toutes les couches sociales. « *La prise en compte des thématiques transversales comme la décentralisation, le genre, le bilinguisme et le multiculturalisme ou encore l'environnement et le développement durable dans la définition des programmes est fortement recommandée* » à prescrit le

Président du CIEP.

En outre, poursuivait-il, l'élaboration du Projet de Performance Annuel (PPA), document prospectif de la performance, annexé au projet de loi de finances, ainsi que le Rapport Annuel de Performance (PPA), annexé au projet de loi de règlement, devront non seulement être bien rédigés mais aussi et surtout vulgarisés à l'attention de tous les acteurs dans les administrations. « *Il serait déjà bien pour les administra-*

tions de disposer de cadres de performance attrayants, avec des objectifs et des indicateurs sophistiqués. Mais ce qui serait encore plus intéressant, c'est que tous les acteurs ministériels travaillent au quotidien dans l'optique de faire vivre ces instruments dans le respect du Régime Financier de l'Etat et des autres entités publiques », prescrit le MINFI.

Comment promouvoir la transparence des finances publiques par le contrôle et l'audit ?

Par BOB

C'est pour répondre à cette problématique qu'il s'est ouvert, à l'hôtel Star Land à Bastos, la quatrième (4ème) édition du Séminaire régional sur la transparence budgétaire en Afrique francophone subsaharienne.

La cérémonie d'ouverture s'est tenue, le mercredi 25 janvier 2023, sous la présidence de son Excellence, Monsieur le Ministre des Finances, Louis PAUL MOTAZE, accompagné du Chef de la Délégation de l'Union Européenne, Monsieur Philippe van Damme ainsi que de la représentante du Président de la Chambre des Comptes, Madame FOFUNG Justine NABUM.

Un séminaire de trop ? Loin s'en faut ! Les organisateurs estiment que la problématique de la transparence budgétaire s'est suffisamment imposée comme « *un enjeu majeur de gouvernance*

financière publique à la suite des différentes crises économiques qui se sont succédé au cours des 20 dernières années et de leurs impacts sur les finances publiques des pays » qu'il serait malsain de penser que le conclave qui démarre ce jour dans la capitale camerounaise ne vaut pas son pesant d'or.

Dans son discours d'ouverture, Son Excellence Louis PAUL MOTAZE a rappelé, fort opportunément, la place importante de la redevabilité dans la gestion des finances publiques. « *Le contrôle et l'audit des dépenses publiques constituent un enjeu majeur pour assurer la fiabilité des informations, permettre aux ci-*



toyens, au Parlement et à tout autre acteur de la reddition des comptes d'exiger une gestion adéquate des ressources publiques ». Pour mieux assurer ce contrôle, martèle le MINFI, « la publication d'informations budgétaires et financières fiables apparaît essentielle, particulièrement en ce qui concerne les passifs susceptibles d'affecter durablement la soutenabilité des finances publiques et de compromettre la mise en œuvre des politiques publiques futures ».

Un ARGUMENTAIRE qui sera appuyé par Madame CIGDEM Aslan, Cheffe de division du Département des finances publiques du FMI. « L'administration publique doit être tenue responsable de la manière dont elle gère les ressources

publiques qui sont le bien commun de tous les citoyens », a-t-elle indiqué. C'est l'une des raisons qui explique le choix de la thématique de cette quatrième édition axée sur le contrôle et l'audit.

Ce faisant, le séminaire s'intéresse également à la gouvernance de ces audits/contrôles, aux conditions nécessaires à leur conduite efficace, notamment à leur indépendance et aux suites réservées à leurs recommandations.

Avec l'appui de l'Union Européenne et sous l'égide du Fonds Monétaire International (FMI), le présent séminaire vise à « échanger sur des thématiques centrales de la gestion des finances publiques et constitue un forum de discussion pour relever les

faiblesses persistantes en matière de transparence budgétaire ; partager les solutions et les bonnes expériences mises en œuvre par les pays ; et engager un dialogue avec des acteurs externes comme par exemple, la société civile, les donateurs, les Ong, afin d'appuyer les efforts engagés ».

Ces assises de haut niveau, regroupent les autorités de dix-neuf (19) pays francophones subsahariens issues des juridictions des comptes, des inspections générales d'Etat, des inspections générales de finances, des directions générales du Trésor et de la comptabilité publique, des directions générales du budget, du Parlement et de la société civile.

Réflexions autour des résultats de l'Enquête sur le Budget Ouvert (EBO)

Par BOB

C'était dans le cadre de l'atelier de présentation des résultats 2021 de l'Enquête sur le Budget Ouvert (EBO) pour le Cameroun couplé de l'examen de suivi des recommandations de l'atelier africain sur le cadre national de financement intégré qui s'est tenu le 19 janvier 2023 à l'hôtel Djeuga Palace de Yaoundé.

Améliorer le score du Cameroun dans les différentes évaluations de son système de Gestion des Finances Publiques. Tel était le but des travaux de réflexion pilotée par Mme BOUMSONG Sophie, Chef de Division de la Réforme Budgétaire. En présence du représentant de la Chambre Des Comptes (CDC), du représentant de l'Unicef, des responsables des différentes

administrations directement impliquées dans la préparation et le suivi du budget de l'Etat et de la Société Civile, l'objectif de cette rencontre était « *d'appuyer le renforcement de la stratégie nationale sur la transparence budgétaire* », a rappelé la Présidente de séance dans son propos introductif.

C'est à ce titre que le Gouvernement procède à travers certaines institutions de notation à des évaluations régu-

lières de son système de gestion des finances publiques. Dans cette dynamique, les résultats de la dernière évaluation de l'International Budget Partnership (IBP) sur les Budgets Ouverts ont été publiés en 2022. L'EBO évalue le système de gestion des finances publiques sur la base de trois critères à savoir : la transparence, la participation du public et le contrôle budgétaire. Pour cette huitième édition de son rapport,



le score du Cameroun, bien qu'en deçà de la moyenne de 50/100 a connu une progression globale de 06 points.

En effet, en ce qui concerne la **transparence budgétaire**, le Cameroun a enregistré un score de **34/100**. Ce critère évalue la disponibilité en ligne, la disponibilité à temps et l'exhaustivité de huit documents budgétaires clés. En 2019, ce score était de 28/100. Cette performance se justifie par la publication en ligne notamment du Budget Citoyen et l'augmentation des informations fournies dans le projet de budget de l'exécutif.

En matière de **participation du Public**, le score est resté stable comparativement à 2019 avec une note de **11/100**. Il s'agit ici d'évaluer les possibilités offertes au public pour une participation significative aux différentes étapes du processus budgétaire. Dans ce registre, le Cameroun a institué des délibérations pré-budgétaires lors de la formulation du budget, ainsi que des comités de suivi nationaux, régionaux, di-

visionnaires et communaux lors de son exécution.

Enfin, en ce qui concerne le **contrôle budgétaire**, le pays enregistre une moyenne de 33/100. Le rapport relève que « *le pouvoir législatif et l'institution supérieure de contrôle des finances publiques du Cameroun exercent ensemble un contrôle faible au cours du processus budgétaire* ».

Les résolutions du présent atelier devront donc permettre au Cameroun « *d'améliorer ses actions dans le sens de la transparence dans la gestion budgétaire* » afin de « *permettre aux citoyens d'avoir une idée claire sur le budget, sa conception, sa mise en œuvre et son suivi-évaluation* » a martelé Mme BOUM-SOMNG Sophie. Par ailleurs, il sera question d'établir la cartographie des forces, faiblesses, opportunités et contraintes du système de gestion des finances publiques du Cameroun.

Pour y parvenir, pendant les deux jours des travaux, les échanges ont tourné autour de la « *pratique de la transparence dans la gestion des*

finances publiques au Cameroun », « *la présentation du Cadre National de Financement Intégré* » ; « *la présentation des principales conclusions et recommandations de l'atelier Africain sur le Cadre National de Financement Intégré* » et « *l'utilisation et le renseignement des outils de diffusion des données budgétaires* ».

Dans le cadre de l'harmonisation des bonnes pratiques en matière de finances publiques, le Gouvernement a marqué sa volonté de s'arrimer aux standards internationaux en la matière, en adoptant la loi n°2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun. Ledit code note « *l'obligation d'informer le public via divers canaux nécessaires, afin de rendre accessible l'information budgétaire* ». Le Cameroun fait partie des 120 pays dans le monde ayant souscrit de soumettre la gestion de son système de finance publique à l'Enquête sur le Budget Ouvert (EBO).

Transparence budgétaire : le Cameroun à l'ère du budget citoyen

Par BOB

Il s'agit en clair de la version simplifiée de la loi de finances. Conçu pour le grand public, dans un langage dénué de toute technicité dans les deux langues officielles (français et en anglais), le document est disponible et téléchargeable sur le site web de la Direction Générale du Budget. La présente parution met en exergue les données et informations utiles pour la détermination du budget de l'Etat, les ressources et charges, ainsi que certaines dépenses qui habituellement font l'objet d'un intérêt particulier de la part des populations.



Dans sa structuration, le Budget citoyen 2023 s'articule autour : 1) des hypothèses économiques retenues pour l'élaboration du budget ; 2) du déroulement du processus budgétaire ; 3) du recouvrement des recettes ; 4) des priorités des allocations et des dépenses ; 5) des mesures nouvelles ; 6) des grands projets d'investissement ; 7) de la décentralisation ; et 8) de la budgétisation sensible au genre.

« Dans le cadre de la mise en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques, le gouvernement a pris l'engagement d'asseoir la gestion des politiques publiques sur des

principes de transparence, de performance et de renforcement de la qualité des services publics », explique le Ministre des Finances, Louis PAUL MOTAZE, dans l'avant-propos de ce pamphlet de 48 pages.

Depuis 2019, le Gouvernement a pris l'engagement de publier chaque année le budget citoyen. Cette publication permet de garantir, à un public non initié (citoyens), l'accès à l'information budgétaire consacré par les dispositions de la loi N°2018/011 du 11 juillet 2018 portant code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun.

En général, dans sa philosophie et en adéquation à la

circulaire (N°001 du 23 Août 2022) relative à la préparation du Budget de l'Etat pour l'exercice 2023, le budget de l'Etat est élaboré pour permettre de poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) du Gouvernement. Il s'agit en occurrence de l'amélioration des conditions de vie des populations, du bon fonctionnement des services de l'Etat, de la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes (questions de genre), de même que l'amélioration de l'environnement des affaires, permettant ainsi au secteur privé de se développer et de créer des emplois.



Réformes des finances publiques en 2022

les acteurs évaluent les performances

Par BOB

La douzième (12ème) session du Comité de pilotage de la plateforme de dialogue sur les finances publiques s'est tenue le jeudi 15 décembre 2022, à l'hôtel Hilton de Yaoundé. Les travaux étaient présidés par Monsieur YAOUBA ABDOULAYE, Ministre délégué auprès du Ministre des Finances empêché.

Les acteurs de la plateforme de dialogue sur les finances publiques se sont réunis pour évaluer la première année de la mise en œuvre du Plan Global de Réformes de la Gestion des Finances Publiques actualisé couvrant la période 2022-2023. Les travaux ont porté sur 03 axes majeurs après la phase protocolaire consacrée aux discours des officiels (Allocution d'ouverture par le MINDEL/MINFI et allocution du Représentant des Partenaires Techniques

et Financiers). Il était principalement question de faire un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations formulées lors de la 11ème session du Comité tenue le 22 juin 2022 ; faire le bilan du Plan Opérationnel 2022 du Plan Global des Réformes de la Gestion des Finances Publiques Actualisé et une présentation du Compte Unique du Trésor rénové.

En ce qui concerne le bilan 2022, il ressort du rapport du Plan Opérationnel Annuel

(POA) 2022 qu'à fin 2022, la réalisation de 20 des 32 chantiers structurants présente une dynamique rassurante (au moins 50% de taux d'opérationnalisation) par rapport aux résultats attendus. Au regard de cette performance, le Président de séance Monsieur YAOUBA ABDOULAYE, Ministre délégué auprès du Ministre des Finances a relevé que « les réformes relatives aux finances publiques inscrites dans les matrices d'appui budgétaire ont été

intégrées dans le Plan global de réformes de la gestion des finances publiques aux côtés d'autres réformes tendant à doter le Cameroun d'un système de Gestion des Finances Publiques (GFP) transparent, performant et conforme aux standards internationaux». Allant dans le même sens, Monsieur Philippe VAN DAMME, Ambassadeur et Chef de délégation de l'Union Européenne au Cameroun, prenant la parole en qualité de chef de file des Partenaires Techniques et Financiers (PTFs) a « salué l'engagement de toutes les structures de mise en œuvre, et surtout la Division des Réformes pour les efforts de coordination, d'animation et de suivi déployés au quotidien, sans relâche ».

En matière de transparence dans la gestion de ses finances publiques, Philippe VAN DAMME, reconnaît que l'enquête sur le « budget ouvert » de 2021 a pu mettre en exergue des avancées quant au processus de transparence

budgétaire avec une notation passant de 28 à 34 sur 100. « Cette amélioration est notable mais il reste encore une marge importante de progression », a-t-il martelé. En effet, le Gouvernement fait davantage preuve d'ouverture et de transparence en matière de gestion des finances publiques. La disponibilité de l'information « s'améliore sensiblement » a noté monsieur YAOUBA ABDOULAYE.

Constat fait, les acteurs de la plateforme notent certaines contraintes à la mise en œuvre des réformes. Au rang desquelles : le difficile arrimage de l'outil informatique aux standards internationaux ; des écueils dans la remontée de l'information ; un renforcement de capacités plus affiné à l'endroit des personnels pour les réformes plus complexes s'avère nécessaire pour ne citer que ces exemples.

En perspective, pour 2023, dernière année de mise en œuvre du Plan Global Ac-

tualisé, les acteurs se sont engagés à doubler d'efforts pour atteindre les objectifs escomptés. « Une nouvelle évaluation du système de gestion de finances publiques devrait permettre de mieux apprécier la pertinence des interventions ainsi que les gaps qui restent à combler. Le troisième PEFA National prévu en février 2023 se positionne ainsi comme une rampe de lancement d'un programme de réformes à venir beaucoup plus consensuel, réaliste et tirant les leçons du passé », a martelé Madame BOUM-SONG Sophie, Chef de la Division de la Réforme budgétaire. Par ailleurs, après une phase pilote de la gestion du Compte Unique du Trésor, un calendrier de mise en œuvre a été présenté pour un lancement effectif dès janvier 2023. L'opération qui devrait se faire de façon graduelle tenant compte des complexités techniques de l'opération ; va s'étendre sur trois (03) ans jusqu'en 2025.

Revue annuelle du PGRGFP

Les Structures de Mise en Œuvre en conclave à Douala

Par BOB

Les représentants des Structures de Mise en Œuvre (SMO) du Plan Global des Réformes de la Gestion des Finances Publiques (PGRGFP) et les partenaires techniques et financiers se sont réunis à Douala, Hôtel la Falaise, pour la revue du Plan Opérationnel Annuel (POA) 2022 et pour tableur sur les perspectives de 2023.

Dans la salle où se déroulent les travaux, l'on se croirait à une soutenance académique. Le dispositif mis en place cor-

respond à ce contexte. Sauf que, cinq minutes passées à l'intérieur, la pédagogie des échanges démontre le contraire. Les représentants des Structures de Mise en

Œuvre (SMO) passent en revue les résultats de leur chantier de réformes respectifs dans une ambiance courtoise. Des échanges constructifs sont nourris de



part et d'autre pour mieux comprendre, amender et proposer des solutions pour avancer vers l'atteinte des objectifs escomptés. Dans cet esprit de famille, le consensus est rapidement trouvé sur les points de divergence. Les indicateurs de performance des SMO sur les chantiers de réformes en cours sont jugés satisfaisants. Toutefois, le modérateur des travaux, M. ONDOA Jean Marie, Chef de la cellule de la formation et des systèmes d'information à la Division de la réforme budgétaire au Ministère des Finances, rappelle systématiquement à chaque SMO les priorités : « *Vous avez de belles marges de progression. Toutefois, notre attention reste portée sur les chantiers structurants du PGRGFP actualisé. Les énergies devraient se concentrer sur l'avancement pourquoi pas la finalisation de ces chantiers. C'est principalement sur ces chantiers structurants que nous serons évalués par les commissaires de la plateforme*

de dialogue sur la gestion des finances publiques ». En effet, à date, 26 des 32 chantiers structurants présentent une dynamique rassurante quant aux finalités escomptées. Lesdits chantiers affichent un taux de mise en œuvre qui oscille autour de 55%. Cependant, conformément aux modalités de pondération des résultats définies de concert avec chaque Structure de Mise en Œuvre (SMO) dans le cadre de l'élaboration des fiches d'activité, le POA 2022 du PGRGFP actualisé affiche un taux de mise en œuvre global de 41%. Globalement, sur les 185 chantiers de réformes retenues dans le POA 2022, 118 ont au moins 50% de taux de mise en œuvre. D'ici au 31 décembre 2022, ces résultats sont amenés à connaître une progression certaine au regard de l'avancée de certains chantiers en cours de finalisation.

Perspectives

Le rapport du POA 2022, objet du présent atelier, a été présenté aux commissaires

du Comité de pilotage de la plateforme de dialogue sur la gestion des finances publiques au mois de décembre. Dans l'optique d'optimiser la mise en œuvre du PGRGFP actualisé et au regard des contraintes relevées par les différentes Structures de Mise en Œuvre (SMO), il conviendrait de : mobiliser les financements nécessaires à l'opérationnalisation effective de certains chantiers structurants ; mettre en place ou dynamiser, au sein de chaque SMO, l'organisation interne et spécifique au pilotage de leurs activités de réforme ; d'impliquer les équipes de suivi de la structure en charge de la conduite des réformes dans les différents travaux menés par les SMO afin d'assurer une remontée de l'information dynamique et efficace et enfin de mener à leur terme les mécanismes d'appui technique et financier aux activités de réforme à l'effet d'éviter des retards dans la réalisation des différents travaux.

Forum d'échanges MINFI / Société Civile

« Un nouveau pas dans la participation citoyenne »

Par BOB

La première édition du Forum d'échanges entre le Ministère des Finances (MINFI) et les Organisations de la Société Civile (OSC) s'est ouverte le 27 Octobre 2022 au Mont Fébé Hôtel sur le thème « Réforme de la gestion des Finances publiques et bien-être des citoyens dans un contexte de crises multidimensionnelles ».



La cérémonie d'ouverture était présidée par le Directeur Général du Budget (DGB), M. Cyrill EDOU ALO'O, représentant du Ministre des Finances (MINFI). Dans son propos introductif, le Directeur Général du Budget a rappelé le contexte de la tenue de ce forum d'informations et d'échanges entre le MINFI et les OSC. « Il convient de rappeler que la génération des réformes que nous menons aujourd'hui prennent leur source de la loi portant régime financier de l'Etat adoptée en décembre 2007. Cette loi pose les bases d'une gestion des

finances transparentes », a-t-il martelé. Par conséquent, « la tenue de ce forum est un nouveau pas dans le vaste chantier de la participation citoyenne de la Cité. Il vise d'une part à jeter les bases d'un dialogue structuré entre les organisations de la société civile et le Gouvernement représenté par le Ministère des finances, et d'autre part, à renforcer les capacités des organisations de la société civile afin d'optimiser les interventions en matière de Gestion des finances publiques », a renchérit le Représentant du Ministre des Finances.

La cérémonie d'ouverture a

également été marquée par la présentation de Mme ANDELA, Présidente du Groupe de référence de la Société Civile pour la Transparence de Finances Publiques, sur le « Citizen Lenses Report 2022 ». Une étude élaborée par les plateformes de la Société Civile et considérée comme les « lunettes » des OSC sur le processus d'élaboration et de suivi du budget de l'Etat. Ce travail est articulé autour de quatre thématiques à savoir : Participation citoyenne, préparation et suivi du budget de l'Etat du Cameroun dans un contexte de crise multidimensionnelle ; Mobili-

sation des ressources domestiques en vue de la relance économique post-crise au Cameroun : enjeux et défis pour le bien-être des citoyens ; Endettement public et bien-être des citoyens : analyse de la dette du Cameroun entre 2006-2022 à la lumière des projets de construction

et d'entretien des barrages hydroélectriques et Marché public : quelle efficacité des mesures préférentielles d'attribution des marchés publics pour le bien-être des citoyens affectés par des crises multidimensionnelles. A l'issus de cette évaluation, le « *Citizen Lenses Report 2022* » formule

09 demandes essentielles pour une réforme de la gestion des finances publiques. La cérémonie d'ouverture s'est soldée par une visite des stands des Organisations de la Société Civile (OSC) qui vont exposer pendant les deux jours du Forum, leurs différents travaux.

Dialogue MINFI/Société Civile

Penser ensemble pour améliorer la gestion des finances publiques

Au cours du Premier Forum d'échanges d'informations entre le Ministère des Finances et les Organisations de la Société Civile (OSC), les échanges se sont déroulés autour de quatre thématiques clés sur la vie budgétaire de l'Etat. Face à une administration ouverte aux propositions et observations, les acteurs de la Société Civile ont exprimé en toute liberté et dans un esprit républicain, leur point de vue sur les mécanismes de la vie budgétaire au Cameroun. Un débat d'idées constructif qui a débouché sur des recommandations concrètes dans l'optique d'une part de l'implication plus accrue de la Société Civile dans les différentes instances du processus budgétaire et d'autre de l'optimisation de la gestion des finances publiques.



Participation citoyenne, préparation et suivi du budget de l'Etat du Cameroun dans un contexte de crise multidimensionnelle

En matière de participation citoyenne dans le processus d'élaboration du budget, le panel qui était constitué des acteurs de la Société Civile et des représentants de l'administration a reconnu à l'unanimité les progrès réalisés ces dernières années pour une implication pointue de la Société Civile dans le processus budgétaire. A titre d'illustration, on peut citer : le Débat d'Orientation Budgétaire (DOB), le Comité Interministériel d'Examen de Programmes (CIEP), le Comité de Pilotage de la Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques, les Conférences Elargies de Programmation de Budgétisation et de Performance Associée (CEPB – PA), le Groupe de Travail sur la

production et la vulgarisation du Budget Citoyen pour ne citer que ces exemples. Toutefois, relèvent les OSC, « *le problème n'est plus tellement celui de la présence de la société civile au sein des cadres de dialogue sur toute la chaîne du processus budgétaire, mais celui de la prise en compte des analyses et des propositions de la Société Civile en vue d'assurer le bien-être des citoyens au Cameroun* ». Mme BOUMSONG Sophie, Chef de Division de la réforme budgétaire au Ministère des Finances (MINFI), présente sur le panel de renchérir « *nous sommes dans une dynamique d'apprentissage continue et d'ouverture graduelle face aux attentes de la Société Civile* ».

Mobilisation des ressources domestiques en vue de la relance économique post-crise au Cameroun : Enjeux et défis pour le bien-être des citoyens

Sur la question de la mobilisation des ressources domestiques en vue de la relance économique, la Société Civile et les représentants du Gouvernant (DGI, DGD) au panel partagent le même avis : la faible pression fiscale et la fuite des capitaux illicites ne favorisent pas une mobilisation de ressources domestiques optimale. Face à cet enjeu, les deux parties sont favorables pour une optimisation fiscale qui prend en compte les réalités économiques et politiques du Cameroun. « *Nous allons atteindre un niveau d'optimisation fiscal élevé quand les populations seront satisfaites des prestations sociales de l'Etat. Le Gouvernement est conscient des enjeux sur l'accroissement de l'assiette fiscale. Nous sommes sur cette dynamique en tenant compte du niveau de vie des populations* », rassure le représentant de la DGI présent sur le panel.



Endettement public et bien-être des citoyens : analyses de la dette au Cameroun entre 2006-2022 à la lumière des projets de construction et d'entretien des barrages hydro-électriques

Au sujet de la dette publique, bien que reconnaissant sa viabilité, la Société Civile attire l'attention du Gouvernement sur la qualité de l'endettement au regard des investissements, objets dudit endettement, qui tardent à être finalisés dans les délais impartis. Le Gouvernement représenté sur ce panel par le MINEPAT et la CAA, n'a pas manqué de préciser les modalités et les critères de financement des projets par la dette. Il ressort de ces échanges que le Comité de la dette, donne son quitus sur les projets ayant acquis le visa de maturité et

donc économiquement, socialement, environnemental viables. Dans cette logique, précise-le représentant de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) « *il n'est pas possible de financer tout le développement d'un pays par la dette. Il existe des mécanismes alternatifs à l'instar du budget d'investissement public et les Partenariats Publics dont notre pays fait opportunément recourt en fonction de la nature des projets d'investissements* ».

Quelle efficacité de mesures préférentielles d'attribution des marchés publics pour le bien-être des citoyens affectés par des crises multidimensionnelles

En ce qui concerne les marchés publics, il était principalement question d'échanger sur les mesures préférentielles d'attribution. A cet effet, si la Société Civile a salué

les dispositions du code des marchés publics qui est assez inclusif ; mais elle regrette néanmoins une application partielle de toutes les dispositions du présent code. Le représentant de l'administration (MINMAP) sur le panel a expliqué en détails la philosophie d'attribution des marchés publics qui est basée sur la compétitivité des offres. Face aux conflits récurrents dans le cadre des passations des marchés, la Société Civile milite pour la « *création d'un médiateur national pour arbitrer, traiter les plaintes et résoudre les conflits concernant les marchés publics résultant de tous les projets d'investissement au Cameroun* ».

A l'issus de ces échanges d'informations constructifs, les deux parties vont dresser un relevé des recommandations pour la haute attention des décideurs.

Trésor public et banques commerciales :

Le compte n'y ... est ... pas !

Par OJ Marie

La crise économique qui a frappé le Cameroun au milieu des années 90 a eu de nombreuses conséquences parmi lesquelles la dispersion des ressources de l'Etat vers des banques commerciales. Ce phénomène a considérablement dégradé la substance du Trésor public. Mais depuis quelques années déjà, l'Etat du Cameroun a entrepris une profonde réforme dans ce domaine. Cette réforme a abouti à la mise sur pied du Compte Unique du Trésor (CUT). Le processus s'est poursuivi par une sensibilisation sur son importance, puis un rapatriement progressif des ressources sus évoquées.

44 milliards de FCFA des fonds publics domiciliés dans des banques commerciales rapatriés par le Trésor public. En février

2020, le Cameroun a commencé le rapatriement dans le Compte unique du Trésor (CUT), des ressources financières des projets clôturés ou arrêtés, logés dans lesdites banques. Cette opération

de rapatriement des fonds ne sera certainement pas de tout repos, puisqu'en réalité, les statistiques officielles du ministère des Finances révèlent qu'au 31 août 2022, 972 milliards de FCFA de l'ad-



©GoogleImages

ministration centrale et des Collectivités territoriales décentralisées sont logés dans les banques commerciales. Au-delà des statistiques, il faut comprendre qu'il s'agisse à travers l'opération enclenchée, de réaffirmer le principe du monopole du Trésor public. Toute chose que confirme la campagne de sensibilisation organisée par le ministère des Finances à l'attention des élus locaux, les directeurs généraux des Entreprises publiques et Eta-

blissements publics, les autorités administratives, les opérateurs économiques ... sur la pertinence et les enjeux de cet instrument qu'est le CUT. Rencontre au cours de laquelle, le Ministre des Finances (Minfi), Louis Paul Motaze souligna que « *le CUT doit permettre d'avoir une vue d'ensemble de tous les avoirs liquides de l'Etat et des entités en temps réel, afin d'éviter que ceux-ci restent durablement inutilisés dans de nombreux comptes qui seraient ouverts*

et entraîneraient un endettement inopportun par les services gestionnaires de la trésorerie des entités publiques ». Pour en dire davantage, et, dans le ... détail, le recouvrement des fonds publics par le Trésor public et la sensibilisation du Minfi sur les enjeux et l'importance du CUT ont de la pertinence à la lecture de l'article 79 du « Régime Financier de l'Etat et des Autres Entités publiques », qui déclare que « *Les ressources publiques sont toutes, quels qu'en soient*

la nature et l'attributaire, encaissées et gérées par des comptables publics. Elles sont versées et conservées dans un compte unique ouvert à la Banque des Etats de l'Afrique Centrale. Ce compte unique, qui peut être divisé en sous-comptes ne peut présenter un solde débiteur (...) Aucun compte ne peut être ouvert par une administration publique dans une banque com-

merciale sauf autorisation expresse du Ministre chargé des finances dans les cas et dans les conditions déterminées par décret pris sur son rapport ».

Fin août 2022, 972 milliards FCFA de l'Etat et des Collectivités territoriales encore détenus par les banques commerciales. A cet effet, un calendrier de rapatriement a été établi d'accord parties entre MINFI et banques

commerciales pour la rétrocession des fonds publics de juin 2022 à décembre 2023. Il est plus que certain que « des coups d'accélérateurs seront donnés à cette opérationnalisation du CUT, les années qui suivront », a fait savoir un cadre au ministère des Finances au Courrier des Réformes.

Loi de finances 2023

Les risques budgétaires passent au scanner

Par Benjamin OMBE

C'est une première. Le Cameroun vient, pour la première fois, de produire un rapport annuel sur les risques budgétaires qui est annexé au projet de la loi de finances 2023. Une innovation majeure dans la documentation budgétaire qui devrait permettre un meilleur suivi de l'exécution du budget et des risques y afférents.

En effet, la gestion des finances publiques est exposée à des « risques budgétaires » qui peuvent se traduire par une déviation entre les attentes ou prévisions de recettes et/ou de dépenses et leurs réalisations effectives en fin d'exercice budgétaire. Cette situation pourrait intervenir en raison de la survenance d'un changement de l'environnement macroéconomique et financier initialement prévu, tel que le ralentissement de l'activité économique, la baisse des cours des matières premières sur le marché international, ou la réalisation de tout autre événement incertain.

Ces risques se rapportent aux chocs potentiels sur les recettes, les dépenses, les actifs ou les passifs de l'Etat qui peuvent ne pas être reflétés dans les prévisions budgétaires de l'année n+1.

Afin de prévenir ces situations, il devenait primordial d'identifier et d'analyser les risques budgétaires afin d'éviter leurs effets négatifs sur la politique budgétaire. Par ailleurs, des actions coordonnées dans la gestion desdits risques par les acteurs intervenants dans le processus d'élaboration du budget constituent un des aspects importants d'une programmation budgétaire efficace. Ainsi le Gouvernement a

décidé d'élaborer un rapport annuel sur l'analyse des risques budgétaires, conformément aux dispositions des lois portant respectivement Régime Financier de l'Etat et des Autres Entités Publiques (la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018) et Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la Gestion des Finances Publiques au Cameroun (la Loi N°2018/011 du 11 juillet 2018). Dans son article 15 alinéa 1, la loi portant régime financier exige de joindre au projet de Loi de Finance initiale, « un rapport identifiant et évaluant les principaux risques budgétaires », dans le souci de renforcer la gestion



des risques budgétaires. Ce document, qui en est à sa première édition, présente les principaux risques budgétaires ainsi que les mesures d'atténuation de leurs éventuelles incidences sur le budget général. Produit en deux langues anglaise et en française, le présent rapport sur les risques budgétaires est structuré autour de huit (8) chapitres.

Le chapitre premier qui porte sur les risques macroéconomiques décrit brièvement l'évolution de l'environnement économique national et international ainsi que les perspectives macroéconomiques à court terme. Il analyse les principaux risques liés aux hypothèses macroéconomiques clés. **Le chapitre 2**

qui traite des risques budgétaires liés à la dette publique décrit les risques relatifs à l'évolution des taux d'intérêts, à l'évolution du taux de change entre les principales liquidités internationales, ainsi qu'au refinancement de la dette. **Le chapitre 3** pour sa part présente les risques liés aux entités du secteur public autre que l'État, notamment ceux liés aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), et aux entreprises publiques. **Le chapitre 4** à son tour présente les risques liés aux partenariats public-privé alors que le **Chapitre 5** quant à lui traite des risques budgétaires liés au secteur financier. **Le chapitre 6** présente les autres risques spécifiques, notamment ceux

liés aux litiges et au contentieux, aux catastrophes naturelles ou encore à la mobilisation des recettes et des appuis budgétaires. **Le chapitre 7** aborde les risques institutionnels à l'instar de la crédibilité du budget et de la dette flottante. Le chapitre 8 quant à lui traite des risques budgétaires à long terme notamment ceux liés au régime des pensions de l'Etat et aux changements climatiques. Pour parvenir à ce résultat, le Cameroun a bénéficié d'un accompagnement du Fonds Monétaire Internationale (FMI) à travers son Centre régional de Développement des Capacités pour l'Afrique Centrale (AFRITAC Centre).

La budgétisation par dotation pour les organes Constitutionnels en gestation

C'est ce qui ressort des travaux du Groupe de travail Interministériel chargé de la budgétisation par dotation qui se sont tenus le long de l'année 2022.

Par Benjamin OMBE

Conformément au Régime Financier de l'État et des Autres Entités Publiques (RFE) de 2018, la loi de finances intègre, désormais, une dualité dans la répartition des crédits budgétaires. Ainsi, les crédits sont spécialisés, soit par Programme, soit par dotation.

Cependant, pour ce qui est des crédits répartis par programme, ils sont effectifs depuis 2013 au bénéfice des départements ministériels et de certains organes constitutionnels.

S'agissant des crédits répartis

par dotations, si des mesures existantes peuvent y être assimilées, leur mise en place devrait constituer une innovation majeure dans la gestion des finances publiques. Les travaux du Comité ont jusque-là « permis aux membres de s'approprier les fondements et finalités du Budget en dotation en passant par les modalités de son élaboration, de son exécution et du contrôle de l'exécution », note Monsieur MBIENA Armand, Chef de Division de la Préparation du Budget au MINFI. Sont concernées par cette approche, au sens du RFE-

AEP, les crédits destinés aux organes constitutionnels, aux dépenses accidentelles et imprévisibles et ceux dédiés au service de la dette publique. Si les organes Constitutionnels sont formellement connus, les échanges au sein du Groupe de Travail Interministériel ont révélé que l'une des difficultés majeure est l'identification des Autres Entités Publiques qui peuvent bénéficier de la budgétisation par dotation. Toutefois, des réflexions ont été engagées pour établir des critères d'identification en cohérence avec les dispositions légales.



Pour une implémentation sans faille de cette nouvelle réforme, le Cameroun bénéficie de l'accompagnement technique de l'Agence Française de Développement (AFD). Cet accompagnement a déjà permis de mobiliser des experts ayant une expérience en la matière. Au-delà de cet appui, les membres du Groupe de Travail projettent s'inspirer des meilleures expériences pratiquées dans le monde en matière de budgét-

tisation par dotation. En perspective, le Groupe de Travail se fixe pour objectif l'exercice budgétaire 2024 pour l'implémentation effective de la budgétisation par dotation. Dans cette lancée, des opérations de sensibilisation et de formation sur ce nouveau mode de gestion budgétaire vont s'intensifier au profit des Institutions qui seront directement concernées afin de faciliter sa matérialisation.

Les travaux du groupe en 2022 ont connu la participation de tous les membres, notamment les représentants de la Présidence de la République (PRC), des Services du Premier Ministre (SPM), de l'Assemblée Nationale (AN), du Sénat, de la Cour Suprême (CS), du Conseil Constitutionnel (CC), du Conseil Économique et Social (CES) et des responsables du MINFI et du MINEPAT.

Les Appuis Budgétaires Sectoriels (ABS) passés en revue pour le triennat 2020-2022

Par BOB

Un atelier d'évaluation de l'exécution des dépenses et de validation du document de performance des Appuis Budgétaires Sectoriels (ABS) pour la 3ème génération du Contrat de Désendettement et de Développement (C2D) au titre du triennat 2020-2022 s'est tenu le 31 Octobre 2022, à l'hôtel la Falaise à Yaoundé.

Rendu à deux mois de la fin de l'exercice budgétaire 2022, il était important de marquer un temps d'arrêt à l'effet de s'assurer que les activités programmées en début d'exercice ont été mises en œuvre, que les crédits alloués ont été consommés et que les performances projetées sont en voie d'être atteintes et d'annoncer en définitive par les administrations bénéficiaires, leur note budgétaire de l'exercice 2023.

Avant d'aller sur les résultats de l'année écoulée, il est important de rappeler que les Appuis Budgétaires

Sectoriels (ABS) visent en priorité les secteurs sociaux (éducation et santé) et le relèvement des indicateurs des régions les plus fragiles du Cameroun (l'Adamaoua, l'Extrême Nord, le Nord et l'Est). A cet effet, les ministères sectoriels chargés de la mise en œuvre sont : le Ministère de la Santé (MINSANTE), le Ministère de l'Éducation de base (MINEDUB), le Ministère de l'économie et de la planification (MINEPAT) à travers le programme Filets Sociaux et la coordination pilotée par le Ministère des Finances (MINFI).

S'agissant du secteur de la santé, les appuis ciblent

principalement trois programmes budgétaires du Cadre stratégique de performance du MINSANTE à savoir : le programme de « *promotion de la santé et nutrition* », le programme « *gouvernance et pilotage stratégique du système de santé* » et le programme « *prise en charge des cas* » pour une enveloppe globale d'un montant de 21,8 milliards dont 9,45 milliards pour l'exercice en cours (2022). En termes de performance, de 2015 à juin 2022, il ressort que 524 formations sanitaires ont été accréditées et contractualisées dans 52 Districts de santé sur les 57 que compte l'ensemble des



trois régions septentrionales du pays. De plus, 113 formations sanitaires dans les 15 Districts de santé du Nord et 209 formations sanitaires dans 27 Districts de santé sur les 32 de l'Extrême-Nord, pour un taux d'accréditation dans l'ensemble de 60%.

En ce qui concerne le secteur de l'Education, au cours du triennat 2020-2022, le Ministère de l'Education de base à reçu au titre de l'exercice 2022, la notification d'un Appui Budgétaire Sectoriel (ABS) d'un montant de 07 milliards 604 millions 949 mille 787, dont 5 milliards 335 millions 300 mille en investissement et 2 milliards 269 millions 649 mille 787 en fonctionnement. Il ressort de l'évaluation que sur

les 509 projets programmés, 382 ont été attribués, soit un taux d'attribution de 75% au 30 septembre 2022. Le taux d'exécution physique quant à lui est de 40%. Ces résultats ont fortement été influencés par « *le lancement laborieux de l'exécution du budget et la difficile météorologie dans les régions septentrionales* ».

S'agissant du Projet Filets Sociaux (MINEPAT), il a bénéficié d'un appui de l'ordre de 4,5 milliards 2022. En termes d'impact, au 31 décembre 2022, 20 000 ménages ont bénéficié du Programme de Transfert Monétaires Ordinaires (TMO) ; 14 000 ménages bénéficiaires du Programme de Transferts Monétaires d'Urgence (TMU)

et 4 000 ménages bénéficiaires du Programme de Transferts Monétaires en échange de travaux à Haute intensité de Main d'œuvre (THIMO).

Bien que relevant un point d'attention portant sur la consommation relativement faible des crédits notamment pour les projets du Ministère de l'éducation de base et le renseignement des indicateurs pour le secteur santé, la représentante de l'Agence Française de Développement (AFD), Mme Chrystelle TAPOUH note avec satisfaction la « *volonté du Gouvernement à poursuivre la mise en œuvre des politiques publiques conjointement engagées dans le cadre du C2D* ».

DOSSIER SPECIAL BUDGET PROGRAMME



©Feicom

Du budget des moyens au Budget Programme

La marche vers la modernisation dans la gestion des Finances Publiques

2013-2023. cela fait déjà dix (10) ans que le Cameroun a lancé la budgétisation par programme. Promulguée le 21 décembre 2012, la loi n°2012/014 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2013 marquait ainsi l'avènement concret du budget programme tel que préconisé par la loi portant Régime Financier de l'Etat de 2007. Retour sur dix (10) ans d'un processus graduel, périlleux et exaltant sur la gestion des finances publiques.

Par Benjamin OMBE

Le budget de l'Etat constitue un enjeu hautement important dans la vie d'un Etat au point d'en constituer un des piliers législatifs. Au Cameroun, c'est la loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat qui est venue sortir des fonds baptismaux, la nouvelle gestion des finances publiques dite de budget programme. Toutefois, pour mieux comprendre ce que la loi de 2007 apporte de nouveau, il faut considérer le cadre juridique des finances publiques sous le régime de l'Ordonnance de 1962.

Ordonnance de 1962

Deux années après avoir acquis son indépendance, le Cameroun devait se doter d'instruments juridiques nécessaires à l'organisation de la vie publique. A ce titre, le Président de la République

d'alors, Monsieur Amadou Ahidjo, a dû prendre l'ordonnance n°62/OF/4 du 7 février 1962 portant Régime Financier de la République Fédérale du Cameroun, modifiée plus tard par la loi N° 2002/001 du 19 avril 2002. Dans cette ordonnance, le budget est simplement par postes de dépenses budgétaires. Ainsi, au niveau des dépenses et des recettes, aucune subdivision n'est faite. Le budget était axé sur les moyens. « *L'Etat donne les moyens à une administration et, cette administration, lorsqu'elle a reçu les crédits, commence donc à imaginer au vu des missions conférées par l'organigramme, qu'elle est l'activité qu'elle pourrait être amenée à faire. Quand vous prenez le budget de moyens, vous allez trouver les montants liés au carburant, frais de missions, fournitures de bureau ... Maintenant, on ne précise pas quel est le nombre*

d'écoles à construire, le nombre de routes à bitumer, ... On n'a pas la lisibilité sur l'action que cette administration va être amenée à exécuter au bout d'un exercice. Il y avait un problème de pertinence dans l'allocation des ressources », explique Cyrill Edou Alo'o, Directeur Général du Budget (DGB). En somme, l'Ordonnance de 1962 ne faisait pas obligation, aux gestionnaires de l'argent public, des performances mesurables par des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs.

A l'opposé de cette approche de la gestion des finances publiques, et dans l'optique de l'adaptation à l'évolution de la société et des besoins des citoyens, la loi de 2007, marquant le nouveau régime financier de l'Etat, instaure la budgétisation par Programme pour plus de transparence et de performance dans la gestion des finances publiques.

Budget programme : une évolution normative

La loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat impose aux autorités publiques de présenter le projet de loi de finances sous forme de « programme ». De fait, l'alinéa 2 de l'article 2 dispose que « la loi de finances présente l'ensemble des programmes concourant à la réalisation des objectifs de développement économique, social et culturel du pays », quant à l'article 18 alinéa 3 de la même loi précise que « la loi de finances fixe, pour le budget général, les programmes concourant

à la réalisation des objectifs assortis d'indicateurs, les montants des autorisations d'engagement et de crédits de paiement ». Plus concrètement, explique METOU'OU Constant, Conseiller Technique auprès du Ministre des Finances, « hier on faisait une dépense pour respecter les procédures budgétaires qui sont arrêtées. Maintenant, en plus de cela, on réalise une dépense pour pouvoir régler un problème social ou économique ». Pour sa mise en œuvre, la phase préparatoire et expérimentale a duré près de cinq ans. Au regard des exigences techniques et administratives de cette réforme importante, il a fallu former les acteurs clés, mettre sur pied le dispositif technologique et l'éprouver suffisamment. Une phase qui a conduit, au lancement effectif du budget programme en 2013.

Démarrage effectif mais laborieux

Promulguée le 21 décembre 2012, la loi n°2012/014 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2013, marque la bascule à la présentation de la loi de finances par programme. En effet, dans l'article 25 de la deuxième partie de cette loi, il est disposé que « les montants des autorisations d'engagements et de crédits de paiements ouverts sur les programmes concourent à la réalisation des objectifs assortis d'indicateurs sont fixés comme suit : (...) chaque chapitre poursuit des programmes qui se déclinent en objectifs. Ces derniers se dé-



Barrage Hydr



roélectrique de Mekin| ©UpToDateAfrica

clinent eux-mêmes en indicateurs». De mémoire de Chef de la Division de Réforme budgétaire, Cyrill Edou Alo'o, clarifie l'esprit de la loi « On a donc mis en place un budget programme. C'est-à-dire, un budget qui amène l'administration à élaborer d'abord un programme ou une politique publique qu'elle va mener avec des objectifs et des calendriers précis. Sur cette base on commence déjà à interroger cette administration sur son action afin d'identifier avec elle les moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs. C'est cela qu'on appelle un budget adossé à un programme », précise l'actuel Directeur Général du Budget.

Dix ans après le lancement de la mise en œuvre effective, la budgétisation par programme, fait son chemin vers la maturité. « *Au fur et à mesure que l'on avance, avec les Cadres de Dépenses à Moyen terme que l'on maîtrise de plus en plus, je pense qu'il y a un impact sur la maîtrise de la programmation des investissements bien qu'il y ait encore des difficultés sur la maturation des projets », reconnaît Samuel Biroki, représentant des plateformes de la Société Civile. Le chemin parcouru n'a pas été un fleuve tranquille. « ... On savait que les choses n'iraient pas de soi. On a eu une première difficulté au niveau informatique [...] le Gouvernement ne s'est pas découragé. Il a continué à mobiliser, à organiser, à former les administrations. Il y a eu des ateliers, des séminaires ... A un moment donné, il y a même eu des critiques, le Cameroun était taxé de République des séminaires*

mais c'était parce qu'il y avait un enjeu. Aujourd'hui il y a de moins en moins ces séminaires parce que les administrations sont déjà à même de pouvoir piloter ce nouveau dispositif », reconnaît Cyrill Edou Alo'o. En termes d'efficacité, il faut dire que « la Réforme du Budget programme est une Réforme lourde. Il ne faut pas s'attendre à avoir les résultats de la Réforme dès le lendemain de sa mise en œuvre. Il y a des mesures qui devaient être mises en place automatiquement, mais il y a eu d'autres mesures qui devaient être mises en place 2 ans plus tard, 3 ans plus tard, 5 ans plus tard ... », appui M. Metou'ou Amvela Constant.

10 ans après sa mise en œuvre au sein des ministères et des institutions, l'ambition du pays est d'étendre l'implémentation de la budgétisation par programme auprès des Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) suivant le rythme du processus de la décentralisation en cours. « *La sous-région n'a jamais connu ce système. C'est le bon moment pour enraciner les bonnes pratiques et je pense que si tous les débats donnent lieu à des orientations il y aura des échos positifs », relève Christine Andela, Groupe de référence de la Société Civile pour la transparence des Finances Publiques.*



« L'ambition du Gouvernement est que la budgétisation par programme se diffuse sur l'ensemble des entités publiques »

Cyrill EDOU ALO'O,
Directeur Général du Budget

Propos recueillis par Michel OHANDZA

Le Courrier des Réformes : Avec le Budget Programme, le Gouvernement a pris la responsabilité de changer son mode de gestion des finances publiques. Mais qu'est-ce que les finances publiques ?

Cyrill Edou Alo'o, Directeur Général du Budget : C'est l'ensemble des règles et des opérations qui régissent le maniement des fonds publics. Les finances publiques sont basées sur un principe politique appelé le libre consentement. Ça veut dire que la société doit faire confiance aux pouvoirs publics et accepter qu'ils prélèvent des ressources et les gèrent suivant des règles. Ce sont ces règles qu'on appelle les finances publiques.

En 2007, les citoyens sont devenus plus exigeants vis-à-vis des pouvoirs publics en matière de transparence. Les lois de 1990, le pluralisme politique, ont éveillé les consciences par rapport à l'obligation de transparence dans la gestion de la cité. Il fallait un outil qui réconcilie la population avec les institutions qui la gèrent. La budgétisation par programme s'est avérée être l'outil adéquat du fait de ses qualités.

A quoi renvoie le budget de moyens ?

Le budget de moyens était ce budget préparé sous l'égide de l'ordonnance de 1962. Lorsque le Cameroun accède à l'indépendance et obtient la souveraineté d'un Etat, il était nécessaire d'organiser la gestion de ses finances. C'est la raison pour laquelle, en 1962, les autorités de l'époque adoptent par voie d'ordonnance les règles de fonctionnement du système de gestion des finances publiques adaptées au niveau des institutions politiques et au niveau des enjeux de société auxquels le pays est confronté. Ce régime financier a fonctionné jusqu'en 2007 et nous pouvons lui rendre un hommage, parce que les enjeux de l'époque étaient de bâtir un Etat, que cet Etat fonctionne, qu'il commence à impulser les bases de notre Nation, puis du devenir social et économique de notre pays.

Dans un budget de moyens, l'Etat donne les moyens à une administration sur une pério-

dicité strictement annuelle sans que n'y soit associés de manière claire des objectifs et des indicateurs de performance, On n'a pas de lisibilité sur le bénéfice de la dépense que l'administration va être amenée à exécuter au cours d'un exercice. Il y avait donc un problème de pertinence dans l'allocation des ressources.

Parvenu en 2007, nous étions dans une autre configuration. La société camerounaise avait beaucoup changé, de par les attentes des citoyens vis-à-vis de l'Etat ou encore à travers les obligations de développement qui incombaient aux autorités politiques. En outre, l'environnement international lui aussi avait changé. L'ordonnance de 1962, n'était donc plus à même d'aider les pouvoirs publics à mieux administrer l'Etat en fonction de ces nouveaux défis, et des attentes des populations contemporaines. C'est la raison pour laquelle le Gouvernement avait choisi d'adopter un nouveau paradigme, basé sur les normes de management public et les exigences de gestion attachées à un Etat moderne.

Quand on parle de budget programme, qu'est-ce qui change concrètement ?

Un budget programme. C'est un budget qui amène l'administration à élaborer un programme c'est-à-dire à structurer une politique publique qu'elle va mener avec des objectifs précis et des calendriers précis. Sur cette base on interroge cette administration sur son action afin d'identifier avec elle les moyens nécessaires pour atteindre ses objectifs. C'est cela qu'on appelle un budget adossé à un programme.

Quelle est la démarche prise pour mettre en exécution cette réforme ?

Lorsque vous prenez le Régime Financier de l'Etat de 2007, dans ses dispositions vous verrez que le Gouvernement a inscrit une démarche dans la progressivité, sachant que la transformation était non seulement technique mais également culturelle et managériale. Certaines dispositions n'étaient pas d'application immédiate. Par exemple, concernant le bascu-



lement au budget programme, c'est dès 2013 que son intégration dans la loi de finances est devenue exigible. Il y avait d'autres actions qui étaient d'application immédiate. Je prends le cas du vote et de l'adoption séparée de la loi de règlement et de la loi de Finances de l'année. Sous l'ordonnance de 1962, la loi de Finances était votée et la loi de Règlement était en annexes. Après l'adoption de la loi portant régime financier de 2007, l'année qui suivait, on a commencé à voter la loi de règlement.

En revanche et pour revenir au budget programme, il a fallu développer les outils et de nouvelles procédures de travail, préparer les administrations sur la base de plans de formation et de communication, afin qu'en 2013 l'Etat puisse basculer, en tout cas au niveau des ministères et institutions. 2012 a servi d'année de préfiguration. En effet, nous avons produit, pour le Parlement, deux budgets : un budget de moyens qui devait être adopté et exécuté, et un budget programme préfiguré qui devait

montrer vers quoi on devait aller afin de familiariser les parlementaires et toutes les parties prenantes au budget programme. Pour me résumer, la méthode a consisté à séquencer la réforme, à doter de capacités les acteurs et à organiser le processus pour que cela soit possible à partir de 2013, parce que ce n'est pas évident. Nous avons d'ailleurs un pays tout proche de nous qui était allé jusqu'au Parlement avant de faire machine arrière. Beaucoup de pays de l'UEMOA avaient voté les lois de Finances modernes avant nous mais n'avaient pas basculé à la budgétisation par programme. En Afrique subsaharienne le Cameroun est resté longtemps le premier pays à avoir basculé à la budgétisation par programmes. Cela montre l'efficacité et la pertinence de l'organisation qui a été mise en place pour conduire cette réforme.

... On dit souvent qu'il y a dans les budgets, des entités qui ont un million de FCFA de carburant par

jour : est-ce une fiction du quartier ou une réalité ?

Si vous êtes au ministère de l'Eau et de l'Energie et il faut entretenir la « centrale » de Bertoua, ou celle de Garoua ..., parce que ces villes ne bénéficient pas encore de la haute tension ... il faut que ces « centrales » tournent par jour. Le responsable qui est en charge de les faire tourner peut avoir plus d'un million FCFA de carburant par jour. Il ne faut pas ramener le budget à ces considérations-là. Le plus important est de savoir qu'est-ce qu'il fait avec ce carburant par jour. C'est cela l'apport du budget programme : on regarde ce qu'il faut faire et ce qui est fait avec les moyens mis à disposition. C'est où il faut focaliser l'attention : un tel a reçu un million de FCFA par jour pour faire fonctionner « la centrale » ... Est-ce qu'il l'a fait ? Il peut même arriver que cet argent soit insuffisant ...

Quand on parle du Budget Programme, on parle de trois piliers : la performance, la responsabilité, la transparence. De quoi s'agit-il ?

La performance, a au niveau du budget programme, trois dimensions : la qualité des ser-

vices (qui pousse à rendre un meilleur service). L'économie des ressources (faire plus avec peu). L'efficacité socioéconomique (est-ce que l'action que nous menons améliore la société et l'économie ?). Quand vous défendez un programme, on vous interroge sur ces trois aspects de la performance.

La responsabilité, L'on a tendance à appréhender la responsabilité beaucoup plus sur le plan pénal. Mais la responsabilité est aussi personnelle. Moi, je suis Directeur Général du Budget, par exemple, on est en fin janvier et le budget n'a pas démarré, même si je ne suis pas spécifiquement interpellé par ma hiérarchie..., je dois personnellement m'interroger. En effet, lorsqu'on a fixé les paramètres de la performance, les indicateurs, il devient très facile pour les uns et les autres de s'auto évaluer. Par ailleurs, le contrôle citoyen fonctionne et avec le développement des réseaux sociaux le Gouvernement est de plus en plus face aux citoyens. Il y a l'administration elle-même, qui promeut certains et relève d'autres de leurs fonctions parce qu'à certains moments, les hautes autorités de l'Etat tirent des conséquences, il y a des choses qui n'ont pas marché. Enfin de compte il y a le contrôle juridictionnel. Vous savez ce qui se passe avec le Contrôle Su-

La transparence renvoie à la disponibilité de l'information. Les sites internet, les réseaux sociaux, nous sommes obligés de publier pour que les uns et les autres soient informés de ce qui se passe. Ce levier de la transparence est un des aspects de la réforme.

...un budget programme est un budget qui amène l'administration à élaborer d'abord un programme ou une politique publique qu'elle va mener avec des objectifs précis...



périeur de l'Etat, la Chambre des Comptes, le Tribunal Criminel Spécial (TCS)...

Le Budget Programme appelle à beaucoup de transparence, renvoie à la disponibilité de l'information. Dans les sites internet, les réseaux sociaux, nous nous devons de publier pour que les uns et les autres soient informés de ce qu'il se passe. Ce levier de la transparence est un des aspects de la réforme.

... Puisqu'on a changé de paradigme : comment se prépare le budget ?

Aujourd'hui nous avons un calendrier budgétaire qui est fixé par un décret du Président de la République. Il fixe les différentes étapes de la procédure budgétaire. Avant, il n'y avait pas de calendrier budgétaire fixe. Depuis la signature du décret portant calendrier budgétaire en 2019, des documents se stabilisent déjà dans le temps, la circulaire d'exécution du budget est toujours signée avant le début d'exercice, le budget est en ligne avant le début de l'exercice.

Suivant ce calendrier, nous savons qu'avant juin nous devons faire les revues des activités des programmes, y compris les projets d'investissements. Cela aboutit à l'élaboration des rapports annuels de performance de l'année N-1. Il est ensuite question d'élaborer le pré cadrage macroéconomique et budgétaire. Ça veut dire que toutes les instances de prévision macroéconomique font des prévisions de croissance et des grandeurs macroéconomiques sur la base desquelles seront assis les paramètres du prochain budget. Le « Document d'orientation budgétaire » est rédigé sur la base de ce pré cadrage, lequel sera discuté lors du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) qui a lieu à la session parlementaire du mois de juin. Depuis quatre (04) ans aujourd'hui, ce débat se tient au Parlement. Le « Document de programmation économique et budgétaire à Moyen Termes » est validé par le Conseil de Cabinet présidé par le Premier Ministre, Chef du Gouvernement.

Une fois que le Parlement a discuté du cadrage budgétaire à moyen terme, le Premier ministre

notifie les premières enveloppes. Sur la base de ces enveloppes est organisée une conférence budgétaire de programmation et de performance associée qui permet de voir comment, sur la base de la mise en œuvre des programmes de l'année écoulée, comptent répartir leurs ressources. Après cette conférence, le cadrage est effectué. Il se pose la question de savoir, est-ce que les projections économiques adoptées au mois de mai tiennent encore la route pour pouvoir constituer la base de la construction du projet de loi de Finances. Et ce n'est qu'après que sont préparées les dernières enveloppes qui seront communiquées aux administrations pour pouvoir tenir les conférences budgétaires.

Le processus budgétaire a une démarche structurée et participative qui implique désormais tout le Gouvernement. ce qui n'était pas le cas avant, les ministres en charge des Finances et des investissements publics intervenaient prioritairement dans le processus budgétaire. Le Parlement intervient également en amont dans le processus budgétaire. Le processus de préparation du budget est plus inclusif avec la participation de la société civile à différents rendez-vous de négociation budgétaire et à la production du budget citoyen.

Monsieur le Directeur Général du Budget, au vu du caractère innovant et complexe du Budget Programme, on a envie de demander : qui faisait ce travail ? Etait-ce des experts étrangers ? Etait-ce l'expertise nationale ?

Le Gouvernement, a mandaté le ministre de l'Economie et le ministre des Finances pour mener, de façon conjointe, le pilotage de cette bascule. A cet effet, des équipes, ont été constituées et formées, des personnels extrêmement compétents, des jeunes qui se sont adonnés avec foi et abnégation. Bien entendu, sur certaines activités, nous avons largement bénéficié de l'assistance technique extérieure. Par exemple, le ministère des Finances a noué des partenariats avec le département des Finances publiques du Fonds Monétaire International (FMI) qui faisait des revues scientifiques pour évaluer la scientificité des réformes qui



étaient conduites. Nous avons bénéficié des financements de l'Union Européenne, de la Banque Mondiale, de l'Agence Française de Développement, de la Coopération allemande et de tous les pays qui accompagnent le Gouvernement. Cette synergie a été construite par le Gouvernement pour donner plus de succès à l'avènement du Budget Programme.

Est-ce que les partenaires au développement n'ont pas imposé au Cameroun ces réformes ? Il y a

eu les crises économiques, le Cameroun a été Pays Pauvre et Très Endetté (PPTÉ) ... La pression des partenaires n'a-t-elle pas imposé de faire des réformes ?

Non. Le Gouvernement n'agit pas sous le diktat des institutions financières étrangères ou des pays étrangers. Le Gouvernement est en partenariat avec ces institutions et ces pays. Ils ont des suggestions, ils ont de l'expérience institutionnelle de gestion des entités et ils

peuvent valablement faire des propositions au Gouvernement.

Vous lancez le budget programme en 2013. Lorsque le Gouvernement fait l'auto-évaluation, qu'est-ce que vous notez ?

On savait que les choses n'iraient pas de soi. On a eu une première grande difficulté au niveau de l'informatique. On a eu deux, voire trois mois de flottements avant que le dispositif informatique ne puisse prendre corps. Les acteurs qui opéraient dans le nouveau système n'étaient pas encore très habitués. On s'y attendait. On a travaillé sur la formation-action, on les a formés à la tâche pour que rapidement ils soient en capacité de pouvoir travailler sur le nouveau dispositif. Les ressources humaines ont relevé le défi pour pouvoir s'adapter à cette nouvelle démarche.

Les difficultés, il y en a toujours. Il ne faut pas se décourager. Le Gouvernement ne s'est pas dé-

couragé. Il a continué à mobiliser, à organiser, à former les administrations. Il y a eu des ateliers, des séminaires ... A un moment donné, il y a même eu des critiques. Le Cameroun était taxé de « République des séminaires ». Mais c'était parce qu'il y avait un enjeu. Aujourd'hui il y a de moins en moins ces séminaires parce que les administrations sont déjà à même de pouvoir piloter ce nouveau dispositif.

Quelles sont les perspectives du Budget Programme 10 ans après ?

L'ambition du Gouvernement est que la budgétisation par programme se diffuse sur l'ensemble des entités publiques. Mais il fallait qu'au niveau central, le mécanisme soit mieux rodé. Qu'à ce niveau central on ait une expérience forte pour mieux accompagner les autres entités. Le Gouvernement va accompagner ces entités-là pour que le processus se mette en place progressivement pour mieux gérer l'intérêt des citoyens au niveau local.





CALENDRIER BUDGETAIRE

1 **Janvier**
//

7 **Juillet**
Tenue de la conférence élargie de programmation et de performance associée

2 **Février**
//

8 **Août**
La notification des plafonds de dépenses annuelles

3 **Mars**
La revue de la performance

9 **Septembre**
Les conférences budgétaires

4 **Avril**
La revue des projets d'investissement public

10 **Octobre**
Finalisation du projet de loi de finances

5 **Mai**
La revue de la performance

11 **Novembre**
Transmission au parlement

6 **Juin**
Tenue du Débat d'Orientation Budgétaire

12 **Décembre**
//

Ministère des Finances
Direction Générale du Budget
Mail : info@dgb.cm
Site web : www.dgb.cm

Quelles appréciations sur l'investissement public depuis la budgétisation par programme ?



Hon. Joshua Osih

« Les priorités du Gouvernement c'est tout ce qui est festif ... »

« ... Il y a beaucoup de gens qui sont dans des situations très difficiles. Il y a des milliers d'enfants dans le Nord-Ouest et le Sud-Ouest qui ne sont pas allés à l'école pendant quatre ans. J'aurais voulu voir le Gouvernement parler de l'école d'urgence par exemple, ou de rattrapage, ou alors de décupler le nombre d'instituteurs et de professeurs dans les lycées dans le Nord-Ouest et le Sud-Ouest pour pouvoir rattraper le temps perdu, ou alors avoir un programme spécial où on pourrait mettre deux années en une pour essayer de rattraper ce temps perdu-là. Mais non ! Les priorités du Gouvernement : c'est le CHAN, c'est la CAN, c'est tout ce qui est festif ... C'est par rapport à cela que je pense que ce budget (2021), à mon humble avis, ne s'attaque pas aux véritables problèmes (...) Le problème

dans ce pays c'est que très souvent nous avons de beaux textes, des choses très bien écrites sur papiers, mais qui dans la réalité ne traduisent pas ce qu'on attend, et finalement le peuple souffre. Je l'ai dit aux ministres et aux membres du Gouvernement : " Quand on vous écoute on a l'impression d'être en Europe alors que la réalité est tout autre. Quand on marche dans les rues de Yaoundé, de Douala, de partout ailleurs ..., quand on ne fuit pas les agressions, on ne fuit pas les balles, on se rend bien compte que le pays est à genoux et donc le budget devrait être construit de telle façon qu'il arrive à relever ce pays. "

Je ne peux pas attendre mieux de ce Gouvernement (...) Non, les administrations ne se sont pas appropriées la culture du résultat avec le budget programme ».

Joshuah Osih, député Sdf, 04 décembre 2020,
Salle des pas perdus, Assemblée Nationale



Hon. Dooh Collins

« S'agissant des performances des administrations, nous pensons qu'il y a encore beaucoup à faire... »

« Comme vous savez, ce budget (2021) se vote dans un contexte tout à fait particulier à savoir la crise sécuritaire au Nord-Ouest et au Sud-Ouest à laquelle s'est ajoutée la crise sanitaire (...) Mais toujours est-il que dans le projet de loi que nous venons d'examiner nous avons senti une réelle volonté du Gouvernement à vouloir relancer la machine économique à travers un certain nombre de mesures incitatives dans des secteurs qui sont générateurs de croissance à savoir l'agriculture, la pêche et l'élevage. En regardant ce projet de loi, vous verrez certainement qu'il y a un certain nombre de mesures comme les exonérations sur la TVA, les exonérations sur les droits de Douane, sur un certain nombre de produits qui vont impacter la croissance. Je crois que si rien d'autre ne vient entraver cette volonté que le Gouvernement a de relancer l'Economie, nous pouvons très certainement connaître des jours plus heureux que ceux que nous connaissons maintenant.

S'agissant des performances des administrations, nous pensons qu'il y a encore beaucoup à faire et c'est là que le Parlement a un rôle à jouer, qui est celui du contrôle de l'action gouvernementale. Ce contrôle à notre sens ne s'exerce pas encore aujourd'hui de la plus belle façon. Avec un contrôle un peu plus présent, nous pourrions arriver à stimuler et encourager l'administration à être un peu plus regardante quant aux dépenses publiques ».

(Dooh Collins, député Rdpc, 04 décembre 2020, salle des pas perdus, Assemblée Nationale)



Hon. Cabral Libii

« Je pense que c'est une catastrophe ces affaires de budget programme ... »

« Moi à titre personnel je pense que c'est une catastrophe ces affaires de budget programme, et d'ailleurs je crois que la dernière loi portant régime financier a arrêté ces affaires de tri annualités, même si j'entends des gens continuer à dire que c'est en vigueur.

Dans les documents que nous recevons à l'Assemblée Nationale, on nous donne des indicateurs de performance et de réalisation : quels moyens avons-nous véritablement d'attester de ce que tout ce qu'on nous raconte, ou que ces chiffres qu'on nous balance sont une réalité ?

Le problème du contrôle de l'action gouvernementale c'est qu'il faut avoir les moyens de le faire. Quel moyen le député a de faire

véritablement le contrôle ? Lorsque l'Etat fait son propre contrôle il met les moyens pour cela : des gens sont mis en missions, ils sont payés ... Vous demandez à un député de faire le contrôle : il le fera avec quoi ? Il ne va pas le faire avec son salaire ... !!!

J'ai suggéré que l'Assemblée Nationale ait des moyens pour faire le contrôle de l'action gouvernementale. C'est un sujet que j'ai évoqué, c'est une proposition que j'ai faite au président de l'Assemblée Nationale et même aux questeurs. Il y a même eu des réunions dans ce sens. Ça n'a peut-être pas encore abouti, mais j'espère que pendant cette législature ça aboutira. Parce que moi je leur ai dit : " On doit pouvoir faire le contrôle de l'action gouvernementale et même désor-

mais le contrôle de l'action communale ou de l'action régionale ; parce que la législation jusqu'ici a permis le contrôle de l'action gouvernementale, mais les Collectivités territoriales décentralisées qui les contrôlent alors ? C'est encore nous qui devons les contrôler. Il y a même des ajustements légaux qu'il faut faire à ce point ".

La loi portant régime financier de l'Etat a institué depuis quelques années ce qu'on appelle les rapporteurs spéciaux, qui eux, quand même, ont des pouvoirs. Ce sont des membres de la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale qui ont un pouvoir d'exiger un contrôle sur place et sur pièces. Mais, même eux se plaignent ! Quand ils vont sur le terrain, ils n'obtiennent pas l'information.

La question est donc : Lorsqu'un député va faire un contrôle et n'obtient pas l'information, quelles sont les voies de recours ? Il n'en a aucune ! On ne peut en réalité compter que sur la moralité des dirigeants, sur la volonté politique. Mais en fait, tout ça est politique. Parce que le jour où les décideurs auront la certitude que s'ils ne se montrent pas coopératifs vis-à-vis des élus et qu'ils peuvent eux-mêmes en pâtir (...) Le jour où ils comprendront que leur comportement vis-à-vis des élus (qui sont les représentants du peuple) peut impacter le mandat de celui qui les nomme, ils se comporteront différemment ».

(Cabral Libii, député Pcrn, 04 décembre 2020, salle des pas perdus, Assemblée Nationale)



Mme Augusta TABENYANG

« The circular can only be validated after the budget has been voted by the Assembly »

The circular is a regulatory text that comes to explain the dispositions of the finance law. So it is the circular for the finance law. If there is no finance law, there is no circular. The elaboration of the circular is a participatory document because it is not only the Ministry of Finance that intervenes in the execution of the budget. For example, when you want to award a contract, you need to follow the public contract code or when you want to carry out certain big projects, you need the Ministry of Public works to give you certain guidelines.

So we work together with them first of all by going through a document that comes out in July called the budgetary guideline debate. This document comes out with the budgetary policy that will guide the state during the elaboration of the next budget. We work at the level of measures. **The circular can only be validated after the budget has been voted by the Assembly.** After the vote, we know the dispositions are okay. We work with the taxation department in terms of fiscal measures and the custom de-

partment in terms of custom measures. These measures can be changed by the Parliament so we will not inscribe them in the finance law but we work with them back in the office. When the budget is voted, So when we inscribe it in the project of the circular. We then validate it at our level and only when the President of the Republic must have signed the budget into law the Prime Minister will visa the circular before it comes back for signature of the Minister of Finance before 1st of January each year.



Samuel Biroki : « Ce sont les besoins des citoyens qui doivent être traduits en projets ou en programmes. C'est ça notre grande attente. Que cela soit vraiment concret. »

Propos recueillis par Michel OHANDZA

Quel regard portez-vous sur le Budget programme ? Les choses ont-elles vraiment changé par rapport au régime des moyens ?

Les budgets programmes ont commencé effectivement en 2013. Au tout début, il y avait encore un peu des résistances, c'est-à-dire qu'on entrainait dans les budgets de performances avec les habitudes des budgets des moyens qu'on préparait auparavant. Au fur et à mesure que l'on avance, avec les Cadres des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) que l'on maîtrise de plus en plus, je pense qu'il y a un impact sur la maîtrise de la programmation des investissements bien qu'il y ait encore des difficultés concernant la maturation des projets.

Donc ... par rapport à la situation d'avant il y a quand même un changement en terme de prévisibilité, puisque les budgets se préparent sur trois ans. Les citoyens voient les budgets venir et ils peuvent prendre des dispositions en conséquence que ce soit pour les adductions d'eau, la construction des routes ou pour l'électrification. Je pense que même si le processus reste perfectible, les choses avancent et elles avancent véritablement.

Ce que nous souhaitons c'est que les investissements de l'Etat, répondent aux besoins des citoyens. Ce sont les besoins des citoyens qui doivent être traduits en projets ou en programmes. C'est ça notre grande attente. Que cela soit vraiment concret. C'est pour cela que le " Budget participatif " qui est envisagé doit rapidement prendre corps.

Quels sont les acquis du dialogue entre la société civile et le ministère des Finances ?

Le fait est déjà que la société civile puisse participer aux Comités interministériels d'évaluation des programmes. Ce n'était pas arrivé avant. Nous sommes invités aux conférences élargies de programmation : ça aussi c'est un énorme changement.

Nous voulons aller plus loin, c'est-à-dire dans la préparation des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) avec le Gouvernement. Et plus loin encore, en dehors des programmes, il y a les budgets. La société civile veut être sûre que ce qu'elle a proposé est pris en compte dans la budgétisation.

Parlant du " Budget citoyen " qui est égale-



Une école primaire | ©FEICOM



ment une innovation, c'est un grand mot qui veut dire que le budget doit être compréhensible par les citoyens. Le budget de l'Etat, avec toute la documentation que vous connaissez, quand on l'a voté doit être présenté aux citoyens sous une certaine forme.

La première forme c'est le format, c'est-à-dire, simplifier au maximum pour qu'on ait juste un fascicule pour que le citoyen trouve vraiment l'essentiel de ce qu'il attend.

La seconde chose c'est le contenu. Parce que ce qui intéresse le citoyen ce n'est pas tant les grands programmes, mais il voudrait rencontrer où est-ce qu'on va produire de l'eau, de l'électricité, l'Education, la Santé ..., la protection sociale (est-ce que les femmes et les jeunes sont pris en compte dans ce Budget ?) ...

Voilà ce que le citoyen attend en termes de contenus.

Le troisième élément c'est le langage. Le Budget est présenté vraiment dans des termes trop techniques. Il faut simplifier le langage pour que le citoyen comprenne rapidement les mots. Voilà le sens du " Budget citoyen " pour lequel nous travaillons. Heureusement nous travaillons avec le ministère des Finances qui ne produit pas tout seul ce document. C'est un document qui fait l'objet d'une coproduction entre le Gouvernement et la société civile. Voilà l'un des acquis important du dialogue entre la société civile et le ministère des Finances. Nous sommes en train d'aller plus loin, parce qu'à l'étape où nous nous trouvons, nous voulons que le Budget soit illustré en bandes dessinées où on explique à travers de petits schémas par exemple ce que c'est que l'impôt (...) Et pourquoi pas aller encore plus loin vers des Budgets traduits en langues locales. Nous avons déjà nos Bibles qu'on traduit en patois, pourquoi pas nos budgets ? »

A close-up portrait of Metou'ou Amvela Constant, a man with a shaved head and a short beard, wearing a dark suit, a light blue shirt, and a blue patterned tie. He is looking slightly to the right of the camera with a serious expression. The background is softly blurred, showing what appears to be an office setting with a window and some papers.

**« la Réforme sur le Budget programme est
une Réforme très complexe ... »**

*METOU'OU AMVELA Constant, Conseiller Technique auprès du
Ministre des Finances*

Propos recueillis par Michel OHANDZA

Le Courrier des Réformes : Monsieur le Conseiller technique (CT), Qu'est-ce qui a motivé la Réforme de 2007 sur les Finances publiques au Cameroun ?

CT, Metou'ou Amvela Constant : Cette importante Réforme a effectivement démarré en 2007 mais il faudrait préciser que la réflexion sur le Budget programme avait démarré en 2001.

En 2000, le Cameroun atteint le « point de décision » de l'initiative Pays Pauvre et Très Endetté (PPTe). Ce « point de décision » donnera suite lui-même, 6 ans plus tard, à l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTe en 2006.

D'une part, il était dès lors question pour le Cameroun et ses partenaires de faire en sorte que le pays ne retombe plus dans un niveau d'endettement qui soit insoutenable. Il fallait pour cela faire un certain nombre de réformes importantes s'agissant de la gestion des Finances publiques.

Avec les partenaires au développement, le Cameroun avait convenu d'une matrice de mesures qui allaient permettre de mettre en œuvre les différents projets de modernisation. L'un des piliers de ces réformes c'était les comptes. On a créé un Comité qui devait réfléchir sur la manière de moderniser la gestion et le contrôle des comptes. C'est cette réflexion-là qui a abouti en 2003 à la mise en place de la Chambre des Comptes. L'autre pilier de cette importante Réforme concernait l'archivage des documents sur les Finances publiques. Le troisième pilier concernait l'audit interne et le contrôle administratif. Le quatrième pilier concernait la gestion budgétaire. C'est ce pilier-là qui a permis qu'en 2007 nous puissions avoir le nouveau régime financier de l'Etat qui a fait naître le Budget programme.

D'autre part, il était aussi question de voir comment à travers l'instrument budgétaire l'Etat pouvait améliorer le pilotage global de son économie pour que l'on place le citoyen qui est bénéficiaire de l'action de l'Etat au centre de la politique budgétaire.

Qu'est-ce qui change avec l'avènement du ré-

gime financier de 2007 ?

Eh bien, c'est la philosophie de la gestion des Finances publiques. Le Budget reste le Budget. Avant on le présentait sous forme de tableau avec d'une part les recettes et d'autre part les dépenses. Aujourd'hui, il se présente encore comme cela, mais avec la particularité que le Budget est véritablement en lien avec les politiques publiques.

Hier, on faisait une dépense pour respecter les procédures budgétaires qui sont arrêtées, maintenant on réalise une dépense pour pouvoir régler un problème social, un problème économique à partir d'un indicateur qu'on a préalablement arrêté suivant les objectifs préalablement définis.

De façon palpable, peut-on juger l'efficacité du Budget programme dès sa mise œuvre ? Y a-t-il des retards dans la mise en œuvre de la Réforme ... ?

En termes d'efficacité, il faut dire que la Réforme du Budget programme est une Réforme lourde. Il ne faut pas s'attendre à avoir les résultats de la Réforme dès le lendemain de sa mise en œuvre. Il y a des mesures qui devaient être mises en place automatiquement, mais il y a eu d'autres mesures qui devaient être mises en place 2 ans plus tard, 3 ans plus tard, 5 ans plus tard ... Ce ne sont pas des retards, mais la Réforme obéit à un calendrier. Avant 2007 on avait un Budget de moyens, c'est-à-dire qu'on identifiait les ressources que l'Etat pouvait mobiliser et on les affectait à des dépenses en s'assurant tout simplement que ces dépenses vont être exécutées de manière régulière et de manière conforme.

A partir de 2007 les choses ont véritablement changé. Le Cameroun s'est doté en 2009 de la vision Cameroun émergent en 2035. Le Gouvernement a décliné une stratégie dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) qui avait une durée de vie de 10 ans.

Récemment vous avez appris que les 10 années étaient écoulées et qu'on a adopté une nouvelle stratégie qu'on appelle Stratégie Nationale de Développement horizon 2030 qui va être mise en œuvre pendant 10 ans. A partir de ces stratégies-là l'Etat élabore des pro-

Il y a des mesures qui devaient être mises en place automatiquement, mais il y a eu d'autres mesures qui devaient être mises en place 2 ans plus tard, 3 ans plus tard, 5 ans plus tard ... Ce ne sont pas des retards, mais la Réforme obéit à un calendrier.

La rationalisation budgétaire signifie comment faire pour dépenser mieux. Et quand vous regardez les mesures qui sont convenues avec le FMI vous allez trouver celles qui visent à accélérer la Réforme du Budget programme.



grammes qui sont dans différents domaines (Santé, Sécurité, Agriculture ...). Ces programmes visent des résultats. A partir de ces programmes on a des actions et à partir de ces actions on a des activités, à partir des activités on a des tâches, ensuite on a une budgétisation. Vous voyez que la budgétisation arrive en fin de parcours et que la Réforme obéit à un calendrier.

... Qu'est-ce qui a changé concernant les acteurs ... ?

En matière d'exécution du Budget, avant 2007 nous avons principalement 2 acteurs : l'ordonnateur et le comptable. Le ministre des Finances était d'ailleurs le principal ordonnateur du Budget de l'Etat quand vous lisez l'ordonnance de 1962.

A partir de 2007, le ministre des Finances n'est plus l'ordonnateur principal en matière de dépenses. Il est resté ordonnateur principal en matière des recettes. Tous les chefs des départements ministériels et tous les patrons des institutions sont chacun ordonnateur principal de son propre Budget. A ceux-là, ordonnateur et comptable, s'ajoutent en 2007 les acteurs de la chaîne de la performance. Puisque le

Budget programme vise à améliorer la performance dans la gestion des Finances publiques, il fallait des gens pour s'assurer qu'effectivement nous sommes en ligne avec les objectifs de développement que nous nous sommes fixés. Désormais vous avez un responsable de programmes qui est désigné. Pour chaque programme il est responsable des ressources qui lui sont allouées. On a également des responsables d'actions qui sont sous la responsabilité du responsable de programmes et prennent en charge chacune des actions d'un programme. Ils utilisent les ressources et s'assurent que les résultats qui étaient attendus sont au rendez-vous. Vous pouvez avoir aussi des responsables d'activités ou des responsables de tâches. Tout dépend de chaque ministre et de comment il envisage d'organiser jusqu'au bout la chaîne de performance.

Il est important de signaler cet autre acteur nouveau : le contrôleur de gestion. Il n'existait pas avant 2007. Il est placé auprès du responsable de programmes pour l'aider à atteindre les objectifs qui sont fixés. Il rassemble des informations sur l'exécution des programmes, il les présente au responsable de programmes en lui indiquant à chaque fois quels sont les écarts entre ce qu'on a prévu de faire et ce

que nous sommes en train de réaliser et les mesures qu'on peut prendre afin d'améliorer et d'être sûr d'atteindre les objectifs en fin de parcours.

... En ce qui concerne le contrôle budgétaire, qu'est-ce qui a changé ?

Hier, le contrôle budgétaire se faisait sur la base de deux principes : la régularité et la conformité. Une bonne dépense était celle qui était exécutée dans les normes. Désormais, une dépense de qualité c'est une dépense qui a été exécutée dans les normes et qui a permis de réaliser un objectif social et économique. Sur un autre plan, chaque ministre ne rend pas compte seulement de l'exécution budgétaire. Il rend compte également de l'atteinte des résultats. Vous avez l'exécution budgétaire qui fait l'objet d'ailleurs d'une publication tous les trois mois par le ministre des Finances, sur le niveau d'exécution du Budget. Vous avez en fin d'année ce qu'on appelle les rapports de performance que chaque ministre présente au Parlement pour dire s'il a atteint les résultats qui étaient attendus au niveau de son département ministériel.

Parlons de la transparence ... qu'est-ce qui est fait pour que la gestion des Finances publiques soient claires et les actions vérifiables ?

En matière de transparence, je pense à mon humble avis que l'objectif est atteint. Vous avez une publication tous les trimestres de l'exécution budgétaire par le ministre des Finances. En plus de cela nous avons les rapports annuels de performance. Le pays s'est doté d'une loi portant code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des Finances publiques. Dans cette loi qui a été votée en 2018, vous avez toutes les règles et les principes que l'Etat doit respecter pour rendre l'information publique. Il y a un « livre vert » qui est publié chaque année et qui présente la situation financière de chaque entreprise publique et de chaque établissement public. Dernier élément de transparence que je voudrais citer : le Débat d'Orientation Budgétaire (DOB). Il a démarré en 2019. Grâce à lui, les députés s'assurent que le Budget que l'on va

mettre en place va effectivement aider à régler les problèmes des citoyens. Les députés par la suite, lorsque le projet de loi sur les Finances publiques va arriver au Parlement vont vérifier et s'assurer que les orientations qu'ils ont eu à donner ont été prises en compte dans le projet de Budget.

Des parlementaires se plaignent tout de même qu'ils n'ont pas la possibilité de faire des contrôles sur le terrain ...

Je ne pense pas qu'il y ait une réalité ou une volonté d'empêcher le contrôle parlementaire. Je me demande ce qu'on ferait pour empêcher le contrôle parlementaire. Les Commissions d'enquêtes parlementaires par exemple ne sont pas mises en place par l'Exécutif. Je pense que le Parlement a totalement le pouvoir d'agir. Maintenant, en ce qui concerne le contrôle de l'action du Gouvernement, les passages des membres du Gouvernement devant les différentes Commissions de l'Assemblée nationale sont des éléments de mise en œuvre du contrôle parlementaire. Il s'avère tout simplement que la Réforme sur le Budget programme est une Réforme très complexe. Je me réjouis qu'au niveau du ministère des Finances et de la direction générale du Budget on ait prévu des formations y compris pour des parlementaires, afin qu'ils puissent avoir tous les outils qui leur permettent quand ils font des contrôles, de savoir exactement comment ils peuvent mener ces contrôles de manière efficace.

... 10 ans après le lancement du Budget programme, le Cameroun se retrouve à nouveau sous-programme du FMI ... ne devrait-on pas s'inquiéter ?

Ah non, surtout pas ! Le programme avec le Fonds Monétaire International est une série d'engagements que nous avons pris pour améliorer une situation conjoncturelle. Nous avons signé un programme en 2017 pour régler une situation conjoncturelle qui ne concernait pas seulement le Cameroun mais l'ensemble des pays de la CEMAC qui ont été impactés par des changements, notamment en ce qui concerne les prix des matières premières, des produits d'exportation, dont les cours se sont effondrés à partir du deuxième semestre 2014. Il fallait réajuster un certain nombre de choses.

La meilleure manière de le faire était de s'entendre sur un programme commun que les 06 pays ont décidé de mettre en œuvre. Maintenant il faut regarder ce programme. Vous allez vous rendre compte que le programme avec le FMI a également comme principal objectif la rationalisation budgétaire.

La rationalisation budgétaire signifie comment faire pour dépenser mieux. Et quand vous regardez les mesures qui sont convenues avec le FMI vous allez trouver celles qui visent à accélérer la Réforme du Budget programme. Donc, il n'y a aucune inquiétude à avoir. Je pense plutôt que le programme avec le FMI a aidé le Cameroun dans la mise en œuvre du Budget programme. C'est quelque chose de complémentaire. Il est d'ailleurs terminé et notre réforme sur les Finances publiques continue.

... Nous avons l'autoroute qui ne finit pas, nous avons les secteurs de l'eau et de l'électricité dans lesquels on a mis énormément d'argent ... Comment peut-on expliquer aux Camerounais qu'il y a des Réformes quand au quotidien ils ont l'impression que rien ne bouge ...

Il ne faut pas donner trop de pouvoir au Budget programme non plus. Ce n'est pas une baguette magique. Il faut évaluer le Budget programme dans la durée. Les projets prennent du temps pour être exécutés. Avec le Budget programme, un projet s'il doit faire 10 ans, il fera 10 ans. Ce n'est pas parce qu'on a le Budget programme qu'il fera 02 ans. Le Budget programme n'arrive pas et révolutionne tout d'un trait.





LA DYNAMIQUE DES REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES

2019 et suivant : Mise en œuvre du Plan Global de Réformes des Finances Publiques actualisé

07

2018 : Adoption de deux lois relatives au Code de Transparence et de Bonne Gouvernance ainsi qu'au Régime Financier de l'Etat et des Autres Entités Publiques

06

2016-2018 :
Mise en place du nouveau cadre harmonisé CEMAC

05

2013 :
Instauration de la budgétisation par programme

04

2010-2012 & 2013-2015 :
Mise en œuvre de deux plans triennaux sur la réforme des finances publiques

03

2007 : Adoption de la loi portant Régime Financier de l'Etat

02

2001 : Colloque international sur la refondation du cadre juridique de gestion des finances publiques

01

Ministère des Finances
Direction Générale du Budget
Mail : info@dgb.cm
Site web : www.dgb.cm



ARRÊTS MAJEURS



SND30 :

La boussole du Cameroun vers l'Emergence à l'horizon 2035

La Stratégie Nationale de Développement (SND30), est le cadre de référence de l'action du Gouvernement et de ses partenaires au développement pour la période 2020-2030. Elle renferme les options en termes d'orientations et de choix d'actions économiques, sociales, politiques, culturelles et environnementales que les pouvoirs publics entendent déployer d'ici 2030. Elle constitue par conséquent, l'un des référentiels pour l'élaboration des politiques, programmes et projets de développement ainsi que pour l'alignement des interventions des partenaires techniques et financiers.

Par Jonathan MIMBANG & Caroline Nkwambo



Une vue du chantier du barrage de Natchigal | ©UpToDateAfrica

Le Cameroun a adopté en 2009 une vision de développement à long terme qui définit le nouveau cadre de planification et fixe les objectifs à atteindre. Le but ultime de la Vision est de faire du Cameroun, à l'horizon 2035, un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité. Structurée autour de trois phases, la première couvrait la période 2010 –2019, et était contenue dans le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE). Elle visait principalement l'accélération de la croissance économique. La SND30 opérationnalise la deuxième phase de la vision

2035 en jugulant les écarts observés dans la mise œuvre de la stratégie pour la croissance et l'emploi dont elle prend le relais jusqu'en 2030. L'ambition affichée du Cameroun à travers la SND30 est d'accéder au statut des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure. Cette ambition se justifie au regard de la nécessité pour le pays d'accélérer et de conforter le rythme de croissance économique, en mettant l'accent sur ses atouts immédiats (agriculture, extraction minière, ...) et en veillant à une répartition moins inégalitaire desdits revenus.

De ce fait, La SND30 vise une transformation structurelle volontariste du tissu productif national en opérant des changements fondamentaux dans les structures économiques, sociales et culturelles afin de favoriser un développement endogène, inclusif tout en préservant les chances des générations futures. Le cap étant de faire du Cameroun, un Nouveau Pays Industrialisé tel que stipulé dans la Vision de développement à long terme. En particulier, elle entend dynamiser le secteur productif industriel et manufacturier en promouvant la consommation locale et le « Made in

Cameroon » dans tous les domaines de l'économie.

Nourrissant l'ambition de devenir un Nouveau Pays Industrialisé (NPI) en 2035, la SND30 a retenu trois orientations fondamentales qui encadrent l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement sur la période 2020-2030. La mise en route de cette industrialisation devra inéluctablement passer par : un mix entre import/substitution et la promotion des exportations en s'appuyant sur les avantages comparatifs de l'économie nationale ; un État stratégique et pragmatique qui met en place les facilités pour

l'émergence du secteur privé comme principal moteur de la croissance économique et réalise opportunément des interventions ciblées dans des secteurs hautement stratégiques, via le levier de la commande publique tout en favorisant l'éclosion des champions nationaux dans les secteurs porteurs de la transformation structurelle ; une articulation entre planification indicative et planification impérative combinant le format assez contraignant de la planification quinquennale et celui plus flexible de la planification stratégique.

En vue de s'assurer une mise en œuvre cohérente, effi-

ciente et durable de la SND30, son implémentation repose sur quatre piliers à savoir : la transformation structurelle de l'économie ; le développement du capital humain et du bien-être ; la promotion de l'emploi et de l'insertion économique ; la gouvernance, la décentralisation et la gestion stratégique de l'État.

Relativement à sa mise en œuvre proprement dite, il convient d'indiquer que la SND30 est mise en branle depuis 2020 à travers l'implémentation de certaines de ses orientations et réformes. C'est le cas notamment de l'orientation relative à la fi-



Une vue du chantier

SND30

STRATÉGIE NATIONALE DE DÉVELOPPEMENT 2020-2030

*Pour la transformation structurelle
et le développement inclusif*



du barrage de Natchigal | ©UpToDateAfrica

nalisation et la mise en service des grands projets de première génération et de l'implémentation de la couverture santé universelle. En outre, il y a plusieurs autres initiatives de la SND30 dont la mise en œuvre a démarré depuis 2020, c'est le cas : du Plan Présidentiel de Reconstruction et de Développement des Régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, du plan de promotion de la production des biens de grande consommation (riz, maïs, mil/sorgho, blé, poisson, lait) ; des incitations fiscales et douanières de la loi des finances 2023 pour booster la production dans les secteurs agricole et industrielle ; de l'accroissement des dotations accordées aux Collectivités Territoriales Décentralisées ; etc.

Cependant, dans la perspective de garantir une meilleure

mise œuvre de la SND30 afin d'aboutir aux résultats escomptés, les actions prioritaires à mener doivent fondamentalement porter sur les quatre piliers de la SND30. Ainsi, concernant la transformation structurelle de l'économie, le premier enjeu dans ce domaine serait la mise en service des grands projets afin que ces derniers contribuent efficacement au renforcement de l'appareil productif. Le second enjeu quant à lui pourrait être la modernisation des facteurs de production dans le secteur rural et agricole. Le troisième enjeu enfin pourrait être celui de la promotion de la recherche et de l'innovation. S'agissant du développement du capital humain et du bien-être, l'enjeu serait de disposer d'hommes et de femmes en bonne santé et bien formés pour porter la transformation structurelle



Autoroute CAMPO - Kribi | ©UpToDateAfrica

de l'économie. Quant à la gouvernance, la décentralisation et la gestion stratégique de l'État, les principaux enjeux concernent l'implication plus accrue des populations dans la mise en œuvre des politiques publiques et l'amélioration significative du climat des affaires.

En définitive, la réussite de la SND30 est assujettie à l'impulsion d'un changement structurel dans le comportement des populations, des opérateurs économiques et dans le fonctionnement global de l'administration publique d'une part, ainsi qu'à la mitigation des risques qui

ont émaillé la mise en œuvre des précédentes stratégies, d'autre part. A cet égard, le Gouvernement devra poursuivre les actions visant à redorer l'image et l'attractivité du Cameroun en gardant notamment une attention particulière sur l'incitation d'une préférence nationale dans les habitudes de consommation des populations et des administrations ; l'optimisation des politiques publiques, avec en particulier le respect de la redevabilité des gestionnaires de la fortune publique et la maîtrise du portefeuille d'investissement public ; l'amélioration de la performance des adminis-

trations publiques par l'intégration effective des profils de poste et la réforme des processus de désignation des responsables ; le transfert effectif des compétences et des ressources dévolues aux CTD.

Aussi, pour une contribution inclusive, toutes les administrations publiques, les CTD, les partenaires au développement, la société civile, la diaspora, le citoyen lambda, devront contribuer, chacun en ce qui le concerne et dans son champ de compétence, au suivi de la mise en œuvre de la SND30.

Loi sur la fiscalité locale

Les CTD en attente de ressources additionnelles

Par Diane FADA, Alima KONE & Emmanuelle MPEK

L'accélération du processus de décentralisation que connaît actuellement notre pays est largement tributaire du niveau d'autonomie financière qui sera garantie aux collectivités territoriales décentralisées (CTD) dont les compétences n'ont cessé de se densifier. La Charte africaine des valeurs et des principes de la décentralisation, de la gouvernance locale et du développement local que le Cameroun vient de ratifier reconnaît également l'autonomie financière comme un attribut incontournable des CTD.

Parce qu'elle constitue une source essentielle du financement des collectivités territoriales, la fiscalité est au cœur de l'efficacité de la décentralisation. Or, la part de cette dernière dans la prise en charge financière de la décentralisation, quoique substantielle, reste à optimiser au regard des ratios observés dans bon nombre de pays et même dans ceux à niveau de développement comparable. La structuration du financement des CTD pourrait remettre en cause leur autonomie budgétaire, l'essentiel de leurs ressources étant tiré des concours de l'Etat. En effet, malgré la pluralité des impôts locaux et taxes communales, l'analyse des statistiques des derniers exercices fiscaux révèle que seuls trois (3) impôts locaux que sont les Centimes additionnels communaux, les droits de timbre automobile, la redevance forestière annuelle, constituent à eux seuls plus de 90%

du rendement global. Il s'est donc posée la question de la pertinence du maintien de ces multiples prélèvements. De plus, la part de la fiscalité locale dans la prise en charge financière de la décentralisation, bien que croissante, se veut toujours grandissante, s'agissant notamment du produit de la fiscalité propre de ces institutions. En outre, bien que d'énormes efforts d'amélioration du climat des affaires et de rationalisation des prélèvements fiscaux aient été faits ces dernières années et en dépit du taux de pression fiscale (qui demeure faible comparativement à la moyenne actuelle des pays ayant le même niveau de développement que le nôtre), les chevauchements de compétences entre les services fiscaux de l'Etat (DGI) et les CTD rament à rebours de l'amélioration du climat des affaires.

Pour y remédier, un Comité interministériel a été mis en place par arrêté conjoint n°000407/MINFI/MINDDE-

VEL du 27 août 2020 dans l'optique de proposer des pistes de rénovation du dispositif législatif et institutionnel de la fiscalité locale. Les travaux effectués dans ce cadre ont permis de procéder à une cartographie exhaustive de la fiscalité locale telle qu'actuellement en vigueur en vue d'une analyse de sa pertinence et des perspectives de son optimisation, ainsi qu'à une refonte de la loi 2009 par un avant-projet de loi modifiant et complétant la loi 2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale, dans l'optique de renforcer la solvabilité budgétaire et les performances financières des CTD ; en passant par des réformes, aussi bien de politique, que d'administration fiscale.

Sur cette dernière question, il convient de rappeler que la loi n°2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale apparaît obsolète, compte tenu des exigences accrues qu'imposent dorénavant la décentralisation au

POUR CE QUI EST DES RÉFORMES DE L'ADMINISTRATION FISCALE, CETTE REFONTE PARTICIPERA À CONSOLIDER LA COLLABORATION ENTRE LES CTD ET LES SERVICES FISCAUX DE L'ÉTAT NOTAMMENT AVEC LA MISE EN PLACE LE CAS ÉCHÉANT À CÔTÉ DES CENTRES DIVISIONNAIRES DES IMPÔTS (CDI), DES CENTRES DE FISCALITÉ LOCALE ET DES PARTICULIERS (CFLP)

Cameroun. Aussi, le projet de réforme telle qu'envisagée consisterait en ce qui concerne la politique fiscale, au renforcement de la redevabilité des CTD vis-à-vis de leurs populations, à la réduction substantielle de la voilure des impôts et taxes multiples actuellement en vigueur. Il a par ailleurs été question de prospecter toutes les niches fiscales en soumettant à l'impôt, de nouvelles matières susceptibles de générer un rendement financier important ; de relever le rendement de la fiscalité propre des CTD en vue de le porter à au moins plus de 30%.

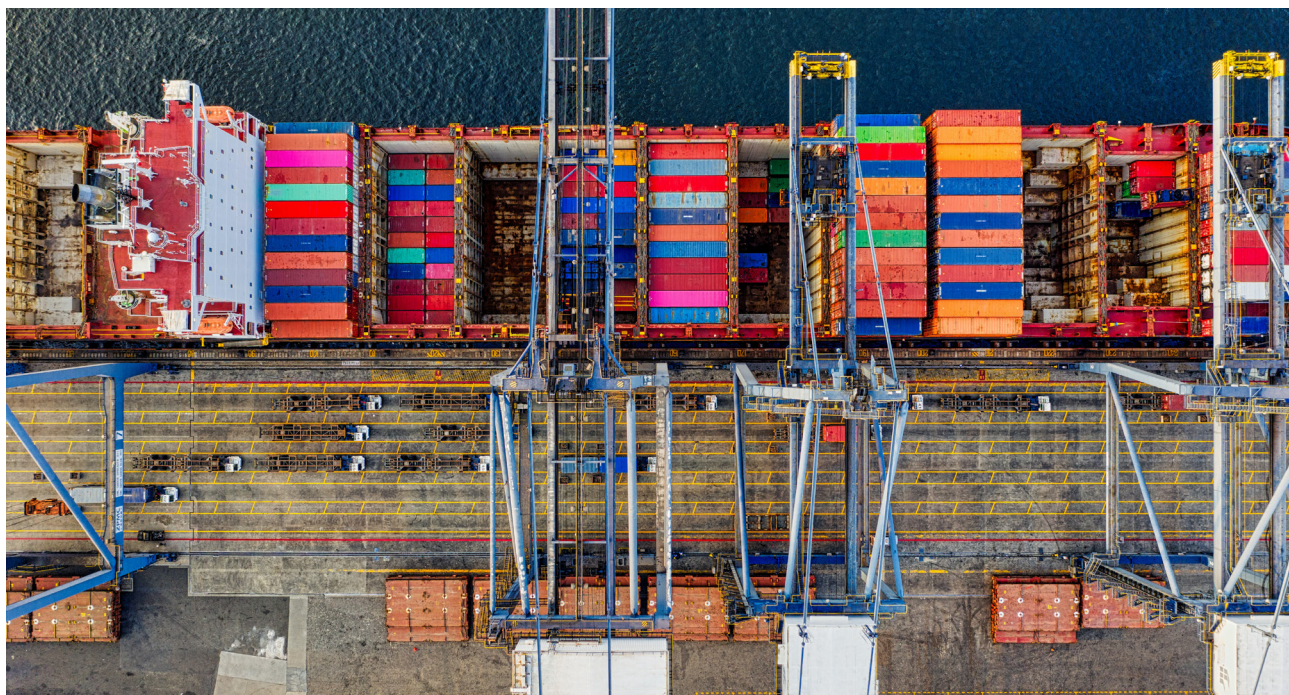
A titre d'exemple et pour ne citer que ceux-là, il a été question de rationaliser le système existant des impôts et taxes communaux en les optimisant, d'étendre les CAC aux autres impôts budgétaires, de créer un droit d'accise communal spécial, et même de transformer

l'actuel timbre communal en timbre local pour tenir compte de l'entrée en fonctionnement des Régions.

Pour ce qui est des réformes de l'administration fiscale, cette refonte participera à consolider la collaboration entre les CTD et les services fiscaux de l'Etat notamment avec la mise en place le cas échéant à côté des Centres Divisionnaires des Impôts (CDI), des Centres de Fiscalité Locale et des Particuliers (CFLP) en y définissant un contenu propre de leurs compétences. De plus, il va falloir procéder à la consolidation de la dématérialisation des procédures de collecte et de mise à disposition des recettes des impôts et taxes locaux directs, en prenant en compte les spécificités propres à chaque localité.

En tout état de cause, il y a lieu d'indiquer que le projet actuellement soumis à la très haute validation du

Président de la République, avant transmission à la Représentation Nationale en vue de son adoption, découle outre des multiples sessions du Comité dédié, d'un atelier de rédaction des avant-projets de textes, en sus et surtout de la prise en compte des observations pertinentes des acteurs de la décentralisation, du secteur privé, des organisations de la société civile (OSC) et des partenaires techniques et financiers (PTF). Il s'est agi entre autres acteurs : des Conseils Régionaux du Centre, du Littoral, du Sud-ouest, de l'Extrême-nord ; des Communes et Villes Unies du Cameroun (CVUC) ; du Fonds d'Équipement et d'Intervention Intercommunal (FEICOM) ; des Groupements socioprofessionnels (GICAM, CAFCAM, ASBY) ; des partenaires techniques et financiers (Banque Mondiale, Fonds Monétaire International (FMI), GIZ-PRADEC).



Digitalisation des procédures fiscales et douanières : où en est-on ?

Par OUSMAILA ABOUBAKAR

Dans le souci de s'arrimer aux standards des organismes économiques internationaux avec lesquels il coopère, le Cameroun présente depuis plus d'une décennie et demie, une volonté généralisée de dématérialisation des relations entre les administrations et les administrés. Ceci, dans le but non seulement d'avoir un gain de temps et d'argent, mais aussi de rationaliser le système tel que prescrits par nos Partenaires Techniques et Financiers (PTFs).

La digitalisation des procédures fiscales

S'agissant particulièrement du domaine fiscal, la dématérialisation des procédures fiscales est le cheval de bataille de la haute hiérarchie de la Direction générale des Impôts. En effet, ce nouveau système permet de réduire à coup sûr les coûts du traitement humain, la corruption et ainsi que les plaintes. En un mot, il permet de ration-

naliser tout le système. Ce nouveau système a institué des nouvelles procédures dites « télé procédures ». La télé-procédure est un système de télé-déclaration et de télépaiement qui permet une dématérialisation totale des déclarations fiscales et un télépaiement des droits dus. Pour ce faire, la Direction Générale des Impôts a déployé deux applications en ligne. Il s'agit de « FISCALIS » et de « MESURE ». La première application permet aux contri-

buables de remplir leurs obligations fiscales tandis que la dernière leur permet de bénéficier de certains de leurs droits fiscaux lorsque ces derniers ont rempli les conditions y afférentes, notamment en fournissant une attestation de non redevance et la demande de remboursement du crédit de la TVA. Amorcée depuis plus d'une dizaine d'années, la digitalisation des procédures fiscales s'est généralisée au niveau des Centres Division-

naires des Impôts (structures dédiées aux petits contribuables au Cameroun) depuis le 1er janvier 2022. Conformément à une note officielle datant du 26 Décembre 2021 aux responsables des CDI, la Direction Générale des Impôts proscrit toute gestion physique des opérations. Cette décision marque ainsi, la généralisation de la digitalisation des procédures fiscales dans le pays.

En termes du bilan, cette récente réforme a eu une incidence sur les questions d'élargissement d'assiette et de sécurisation des recettes. A ce sujet, la plateforme FUSION (croisement des fichiers douanes-impôts) a permis d'identifier 4320 importateurs non actifs à la DGI dont l'exploitation par

les services opérationnels de cette dernière a induit la fidélisation à ce jour de près de 546 contribuables pour un rendement fiscal de plus de 3 Milliards. Pour ce qui est de la digitalisation d'assiette, on peut répertorier celle de l'avis de mise en recouvrement et l'automatisation de la délivrance de l'avis de non redevance ont entraîné une évolution à la hausse du nombre de plans de règlements conclus en 2018 dans le secteur forestier ; celle de la dématérialisation des modalités d'enregistrement de la commande publique laquelle a un impact significatif sur le rendement de ces droits qui sont passés de 28,9 Milliards en 2016 à 37,0 Milliards en 2018 soit une hausse de 8,1 Milliards ; la mise en place

de la télé-déclaration quant à elle a permis une fidélisation des contribuables avec un taux γ relatif avoisinant 100% à la DGE et 90% dans les CIME. Une nette amélioration se fait également ressentir s'agissant du suivi de l'action en recouvrement et la fiabilisation des états de restes à recouvrir à travers l'informatisation de l'AMR et l'automatisation de la délivrance de l'ANR ainsi qu'une amélioration du civisme fiscal via la digitalisation du fichier national.

De ces mutations, il ressort pour les cinq premiers mois de l'année en cours et selon les chiffres de la DGI que l'enveloppe collectée a cru de 50 Milliards de FCFA en glissement annuel.

On constate par la même



Pelouse du stade P

L'ENVELOPPE COLLECTÉE A CRU DE 50 MILLIARDS DE FCEA EN GLISSEMENT ANNUEL.

il est possible de s'enregistrer à partir de son téléphone ou ordinateur, afin de payer l'impôt



Paul BIYA d'Olembé | @UpToDateAfrica

occasion qu'il est désormais possible de s'enregistrer à partir de son téléphone ou ordinateur, afin de payer l'impôt sans toutefois se rapprocher de l'administration fiscale qui ne possède d'ailleurs plus de caisse. Ainsi, les opérations fiscales au Cameroun sont gérées en ligne, aussi bien les attestations fiscales que les paiements d'impôts et taxes en espèces qui se font désormais par virement bancaire et par le biais des opérateurs de téléphonie mobile. Il est nul doute que toutes ces innovations concourent à l'allègement des procédures pour le contribuable mais aussi à réduire la corruption et assainir la pratique dans les administrations concernées. Au vu de tout ce qui précède, nous pouvons dire que cet état des

choses nous montre à suffisance l'importance de la digitalisation dans le domaine fiscal. En ce que la numérisation des données vise à améliorer la gestion des recettes fiscales et le mode de recouvrement dans notre pays.

La digitalisation des procédures douanières

De nos jours, la Technologie de l'Information et de Communication est omniprésente dans l'environnement douanier au Cameroun. Cela est matérialisé par le recours à des systèmes de dédouanement automatisés. En effet, la digitalisation des procédures douanières vise à remplacer les procédures douanières basées sur les documents papier par des opérations électroniques à fin de créer un environnement douanier plus efficace et moderne, en phase avec l'évolution au niveau mondial. Par ailleurs, elle permet d'éliminer les lourdeurs et les lenteurs administratives et assurer ainsi la fluidité des échanges dans le trafic des marchandises. En outre, la digitalisation des procédures douanières permet d'assurer la traçabilité des opérations douanières.

Dans le cadre de cette dématérialisation engagée depuis quelques années, il a été mis sur pieds des outils numériques au profit des partenaires de la chaîne logistique. Les usagers appelés à faire une utilisation optimale des plateformes e-GUCE et CAMCIS de leurs formalités de dédouanement.

A ce jour, faut-il le rappeler, l'ensemble des procédures de dédouanement des marchandises ont été dématérialisées depuis l'entrée en vigueur de CAMCIS. En effet, ce dernier est le nouveau système d'information douanière du Cameroun qui a été présenté aux médias pour la première fois à Douala par le chef de projet, le 20 décembre 2019. Il est entré en vigueur depuis le 1er Janvier 2020 et remplace de ce fait l'ancien système « SYDONIA ». Ce dernier a montré ses limites en matière de prise en charge de

de dédouanement. La nouvelle application se veut un système de dédouanement électronique intégrant l'ensemble de la procédure de dédouanement. Elle a vocation à améliorer l'environnement des affaires. Cette nouvelle application présente de nombreuses innovations, parmi lesquelles : la dématérialisation complète des procédures de dédouanement, la sécurisation des droits et taxes de douanes, la traçabilité et la maîtrise des marchandises sous douane. Il va sans dire qu'avec cette dernière, une plus grande célérité et



efficacité seront de mise au quotidien. Plus précisément, en matière d'importation et d'exportation, les délais de procédures seront réduits de sept à trois jours tout au plus. Les opérations de dédouanement quant à elles, après validation du manifeste à l'enlèvement de la marchandise, sont du délai d'un jour. De ce fait, les usagers gagnent autant en temps (déplacement vers les bureaux de douanes) qu'en pécuniaire.

En définitive, la dématérialisation des procédures douanières au Cameroun

permet la modernisation de la douane, la facilitation des échanges à travers la mise sur pieds de cette plateforme de dédouanement en ligne.

Au plan structurel, CAMCIS comprend trois portails d'accès :

- Le portail externe dans lequel se connectent les commissionnaires en douanes agréés, les consignataires, etc,
- Le portail interne qui est réservé aux douaniers donnera quant à lui accès aux activités telles que le

fret, dédouanement, le recouvrement, etc,

- Et enfin le portail ECG (External Customs Gate), réservé aux administrations, aux ambassades, aux banques, aux organisations internationales, etc.

En définitive, la dématérialisation des procédures douanières au Cameroun a permis de moderniser l'administration de la douane, la facilitation des échanges à travers la mise sur pieds de cette plateforme de dédouanement en ligne.



Une vue du port automate de Douala

DOUANE CAMEROUNAISE :

LA DEMATERIALISATION DES PROCEDURES AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

Dans un contexte en perpétuelle mutation et de globalisation des échanges, l'Administration des Douanes du Cameroun, avec l'appui des pouvoirs publics, est engagée dans un vaste programme de réforme et de modernisation axé sur la digitalisation des procédures.

Ces réformes visent le renforcement de ses capacités, pour optimiser ses performances budgétaires et s'arrimer aux standards internationaux en matière de protection de la société, de sécurisation de la chaîne logistique, de facilitation des échanges et d'accompagnement des entreprises et s'articulent prioritairement autour de :

- Le renforcement de la facilitation des échanges à travers ;
- La sécurisation des recettes douanières et du transit des marchandises ;
- L'amélioration de la gouvernance douanière ;
- Le renforcement de la démarche partenariale ;
- La mise en œuvre d'outils douaniers d'appui à la compétitivité de l'économie nationale ;
- La prévisibilité et la transparence de la législation et des procédures douanières.

PROCEDURES DIGITALISEES DANS LE CADRE DU RENFORCEMENT DE LA FACILITATION DES ECHANGES

Elles sont retraduites ici à travers la simplification et dématérialisation des procédures douanières, au service de la réduction des coûts et délais de passage

des marchandises. Au titre de simplification des procédures l'on peut mettre en exergue :

- Le maillage national du paiement électronique des droits et taxes de douane ;
- L'extension des plateformes de paiement électronique à tous les acteurs de la chaîne logistique nationale. A ce jour, outre les droits et taxes douane, cette réforme a intégré les frais de maintenance, les honoraires agréés en douanes (HAD) des CDA, la redevance cacao-café, la contribution de scanning (CDS), les frais de DI (déclaration d'importation), les frais e-Force ;
- La mise en œuvre de la procédure de 100% scanning et la réduction des inspections intrusives, sources de renchérissement des coûts et des délais de passage ;
- L'implémentation du formulaire unique (e-Force) pour les opérations pré et post dédouanement lors des importations et des exportations ;

La dématérialisation des procédures constitue la clé de voute des réformes avec une priorisation de la digitalisation et de l'automatisation des procédures et des contrôles. Sous ce prisme on citera :

- L'opérationnalisation de CAMCIS, tout nouveau système d'information totalement dématérialisé qui prend en compte tous les régimes douaniers dans un environnement sans papier dont la plus-value réside dans les facteurs suivants ;
- Le transfert de connaissance aux informaticiens ca-

merounais (maîtrise et propriété des codes sources) ;

- Le dépôt anticipé du manifeste et une meilleure sécurisation de la prise en charge ;
- Le dédouanement en ligne à 100% ;
- Une offre de données adaptée à chaque profil ;
- La gestion du perfectionnement actif et passif (qui n'existait pas dans SYDONIA) ;
- Une meilleure gestion des régimes suspensifs et économiques ;
- Un meilleur suivi des codes additionnels, (abattement, franchises, exonération etc.) ;
- La gestion intégrée des cautions en ligne ;
- La gestion des avis de paiement (création, encaissement, remboursement du trop-perçu) ;
- La diversification des modes de paiement (virements, cartes de crédits, espèces, opérateurs de téléphonie), la répartition des paiements entre les parties prenantes (Trésor Public, Douane, SGS, CNCC, GUCE, PAD etc.) ;
- L'enregistrement des cautions, des paiements anticipés et des encaissements sur les portails associés ;
- Une meilleure maîtrise du ciblage et gestion des risques ;
- Un interfaçage optimisé avec les autres partenaires de la chaîne logistique et en temps réel ;
- L'utilisation des kits de détection des fausses vignettes sur les produits manufacturés. Cette ré-

forme de la vignette sécurisée s'est enrichie de l'utilisation des kits de détection. Grâce à cet instrument, plusieurs cas de détection de fausses vignettes ont été réalisés. En outre, des réseaux de mutation de vignettes ont été découverts :

- L'opérationnalisation du Système de gestion des quittanciers douaniers (SYQUIDO) qui renforce la traçabilité des quittanciers ; la lutte contre l'utilisation des faux quittanciers pour la couverture des opérations de fraude et de contrebande, la facilitation de la comptabilité, l'évasion ou la transhumance des quittanciers originaux.

L'APPORT DE LA DIGITALISATION DANS LE CADRE DE LA MOBILISATION DES RECETTES

- Le renforcement de la collaboration DGD-DGI ainsi que la mutualisation des informations avec certains acteurs de la chaîne logistique à l'instar du GPAC, du CNCC, des banques à travers l'interfaçage des systèmes d'information ;
- L'interfaçage de CAMCIS avec le système d'information du MINTRANSPORT afin d'endiguer la fraude à l'immatriculation des véhicules qui sont en rappel le premier poste de recettes de la DGD ;
- La mise en place du Programme de contrôle d'Identification des Véhicules Importés au Cameroun (CIVIC) et son extension aux autres frontières terrestres du Cameroun ;
- La poursuite et le renforcement de la collaboration entre la DGD et la Société Générale de Surveillance (SGS) en attendant la finali-

sation de la mise en œuvre de l'infrastructure sur la valeur ;

- L'installation à la Direction Générale à Yaoundé d'une Plateforme de vérification et d'inspection à distance dédiée au monitoring de toutes les opérations de dédouanement sur les plateformes portuaires du Cameroun ;
- L'automatisation et le monitoring informatique du respect des bases de taxation.
- La mise en œuvre d'une politique de gestion holistique des risques basée sur le renseignement ;
- La digitalisation des contrôles des véhicules et des marchandises conteneurisées par le développement l'application COSMOS qui permet sur simple scanning des références du châssis ou de numéro de conteneur de détecter les cas de fraude et de contrebande.

ARSENAL DE LA DIGITALISATION DES PROCEDURES DE LA DGD

Les principales applications utilisées à la DGD sont :

- SYDONIA : Système douanier automatisé qui prend en charge de bout en bout la procédure de dédouanement
- NEXUS+ : système de suivi par géo localisation des cargaisons ;
- SANAGA : Application pour la gestion des attestations de dédouanement ;
- D-TECH (serveur d'images des conteneurs scannés intégré dans l'Intranet Sécurisé de la DGD) mis à la disposition des inspecteurs pour un meilleur contrôle ;
- CUSTAT : Statistiques douanières ; Documents DI, RVC, CIVIC sortant de la SGS et

exploitées dans CUSTAT ;

- MASABLOR : Application périphérique pour la gestion des autorisations d'embarquement ;
- PLASMAT : Application exploitée dans le cadre du Titre de Transit Unique (TTU) ;
- SYGEC : Système de gestion du Commerce Extérieur qui permet d'émettre les DI pour les marchandises non soumises au PVI ;
- PORTRAN : Application périphérique au CAMCIS pour la gestion du transbordement au Port de Kribi ;
- CAMCIS : Nouveau Système informatique pour la Douane (Développements achevés, phase de tests et sensibilisation en cours) – Dématérialisation à 100% (Zéro papier) ;
- COSMOS : contrôle digitalisé des véhicules et des marchandises conteneurisées.

COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES (INTERFACE ECHANGES DE DONNÉES)

- GUCE : e-Payment (paiement électronique), e-Manifest (manifeste électronique), e-Force formulaire unique ;
- DGI : FUSION (Echange de données sur les contribuables) ;
- SGS : DI, Factures, D-TECH, CIVIC, RVC, AVI ;
- MINTRANSPORT : Sécurisation des attestations de dédouanement ;
- Banques (A travers SYGEC) ;
- ART (Contrôle des équipements de télécommunications).

**NSANGUE PRISO Hermann/
Source: DGD**



Le système rénové des marchés publics, un secteur en constante modernisation

Par Karen Luxelle DIPENDE, Romeo Serge BILOA KONO & Jean Stéphane MBIDA

Le Président de la République, son Excellence Paul Biya, par la création du Ministère des Marchés Publics en décembre 2011, fixe un nouveau cap dans la réforme des marchés publics au Cameroun.

En effet, dans un souci d'amélioration perpétuelle, le Cameroun connaît à ce jour sa 7^e réforme du secteur. La période avant 2011, a été marquée par nombre de plaintes, entre autres, relatives à la rétention des Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) par les Maîtres d'Ouvrages, la piètre qualité de certaines attributions, un niveau élevé du taux d'abandon des chantiers, les retards trop

souvent enregistrés dans le lancement des Appels d'Offres, le non-respect des procédures et des plans de passations, le viol perpétuel des délais réglementaires, et enfin la mauvaise qualité de nombre d'études et des projets de DAO. L'évolution des rôles des différents acteurs impliqués donne également lieu à commentaire. En effet, les Maîtres d'Ouvrages et les Maîtres d'Ouvrages Délégués (MO/MOD) étaient

auparavant responsables de la maturation des projets, de leur passation ainsi que du contrôle de leur exécution sur le terrain. Les prestataires étaient en charge de l'exécution des prestations. L'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) quant à elle se chargeait de la régularité des procédures ainsi que des recours et du contentieux. A La faveur de la réforme évoquée précédemment, l'architecture ins-

titutionnelle de la commande publique s'est enrichi d'un nouvel acteur garant du bon fonctionnement du système des marchés publics : le Ministère des Marchés Publics (MINMAP).

La réforme du système des marchés publics s'inscrit dans le cadre de la réforme des finances publiques entreprise depuis quelques années dans notre pays. Les grandes orientations de ce nouveau cadre visent entre autres : le renforcement de la qualité de la passation, la transparence des procédures et le traitement équitable de tous les acteurs avec en toile de fond la permanente lutte contre la corruption.

S'agissant de l'opérationnalisation de la réforme des marchés publics, on peut retenir que 2012 marque le début de sa mise en œuvre avec des évolutions successives opérées entre 2012-2018. L'architecture s'est caractérisée dans un premier temps par une centralisation de la passation des marchés au niveau du MINMAP et de ses démembrements ; suivi dans un second temps par des relèvements successifs des seuils de compétence des commissions de passation des marchés en vue de redonner progressivement la main aux commissions placées auprès des Maîtres d'Ouvrages. L'entrée en vigueur du nouveau code des marchés publics, consacré par le Décret n°2018/366 du 20 juin portant Code des Marchés Publics en 2018, entérine formellement le nouvel état des choses par le principe de séparation entre les fonctions

de passation, de contrôle et de régulation.

Quelques acquis majeurs de la réforme sur la période 2012-2018. La mise en œuvre de la réforme des marchés publics sur cette période a notamment donné lieu à :

- La programmation des marchés publics améliorée dès décembre 2014, avec l'anticipation et la greffe à la publication du journal des projets ;
- L'engagement de tous les maîtres d'ouvrages de passer tous les marchés avant la date butoir du 30 avril de chaque exercice budgétaire, afin de consacrer les huit (08) mois restants à la réalisation des projets ;
- Les contrôles programmés et inopinés de l'exécution des marchés publics ont contribué à améliorer la qualité des prestations. Il convient de souligner que la signature d'une circulaire en juin 2012, instaurant un visa préalable au paiement, a permis de redresser, et d'appliquer des pénalités (au bénéfice du Trésor Public) à bon nombre de prestataires afin de garantir l'intérêt de l'État dans la réalisation des projets ;
- Les recours et différends, en cas de désaccord, sont tranchés par l'autorité en charge des marchés publics après les vérifications contradictoires au sein d'un comité créé à cet effet. Il faudrait d'ailleurs souligner ici que le recours est une réalité palpable pour tout acteur

qui s'estime lésé dans le cadre d'une procédure. Mécanisme utile, il a permis de relever les insuffisances juridiques afin de rendre le système impartial et objectif ;

- La mise en place d'un répertoire des experts afin de garantir la qualité de l'analyse des offres déposées par les soumissionnaires ;
- La sanction systématique des acteurs coupables de mauvaises pratiques en cas de défaillance d'exécution, corruption, fausse déclaration etc.

Ces principaux acquis de la réforme ont été consolidés de manière normative et légale par un nouveau code des marchés dès juin 2018.

Le nouveau code des marchés publics et ses innovations depuis 2018.

En vigueur depuis juin 2018, le code des marchés publics érige au rang de sacro-saints principes : l'efficacité et l'intégrité au même titre que l'accès à la commande publique, la transparence des procédures, et l'égalité de traitement de tous les candidats. De plus, les maîtres d'ouvrage ont la pleine responsabilité des procédures de passation, avec en prime une extension de leurs rôles aux personnes morales de droit privé qui bénéficient du financement de l'État ou d'une garantie financière de celui-ci. Cependant, il est à noter que les entreprises publiques sont régies par le Décret N°2018/355 du 12 juin 2018 fixant les règles appli-

cables aux marchés des entreprises publiques. Désormais, le conseil d'administration est une pièce maîtresse de la passation des marchés des entreprises publiques : il approuve le plan de passation, et accorde l'autorisation des marchés de gré à gré à la direction générale.

Au titre d'innovations on peut notamment citer, la création des Structures Internes de Gestion Administratives des Marchés Publics (SIGAMP), la reconfiguration technique des commissions de passation des marchés, de la création des commissions

centrales de contrôle de marché chargées du contrôle à priori de la passation des marchés relevant d'un certain seuil, les observateurs indépendants, les organes chargés du suivi de l'exécution des marchés publics, l'organisme chargé du contrôle externe de l'exécution des marchés publics, l'auditeur indépendant. La participation dans les contrôles des autres intervenants du système des marchés publics : Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUP), Commission Nationale Anti-Corruption du Cameroun (CONAC), Minis-

tère des Finances (MINFI), L'Agence Nationale d'Investigation Financière (ANIF), Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), les Services du Premier Ministre, les Bailleurs de Fonds les auditeurs Internes et Externes...

En outre, les délais de passation ont été réduits, avec en illustration les délais de remise des offres (dorénavant fixés entre 25 à 50 jours pour la publication des offres) et les délais d'évaluation (fixés à 10 jours maximum pour les projets de moindre enver-

LE COMITÉ D'EXAMEN DES RECOURS, PRÉCÉDEMMENT GÉRÉ PAR LE MINISTÈRE DES MARCHÉS PUBLICS EST DÉSORMAIS ENCADRÉ PAR L'ARMP

la nouvelle réforme a permis une réduction importante des marchés de gré à gré de 46% à 10%

gure).

La création de nouveaux types de marché est également une innovation majeure où l'on peut citer : les marchés de services quantifiables, les accords-cadres... Bien plus, l'autorité en charge des marchés publics, vérifie après la signature du marché, toute la passation ayant conduit à l'attribution. Il appose le visa préalable au paiement sur le décompte général, et définitif pour les marchés de travaux et la dernière facture pour tous les autres types de marchés. Le Comité chargé de l'Examen des Recours résul-

tant des Marchés Publics (CER) constaté par arrêté n°413/A/PR/MINMAP du 08 Décembre 2020, précédemment géré par le Ministère des Marchés Publics est désormais encadré par l'Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP). Depuis son implémentation par la Lettre Circulaire n°000002/LC/MINMAP/CAB du 15 février 2021, la nouvelle réforme a permis une réduction importante des marchés de gré à gré de 46% à 10%. Cette réforme a permis également de constater, une forte diminution des chantiers abandonnés, une réduction drastique des frac-

tionnements de marchés, la reprise des travaux par les entreprises pour les marchés de travaux et enfin le renforcement de la lutte contre la corruption dans ce secteur sensible.

Avec le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), le Gouvernement du Cameroun consacre de manière légale la passation des marchés publics par voie électronique à travers COLEPS.



Les habits neufs de la loi sur les activités statistiques

Par Michel OHANDZA

Le président de la République, Paul Biya a promulgué la loi n° 2020/010 du 20 juillet 2020 régissant l'activité statistique au Cameroun. Cette nouvelle loi concerne la statistique officielle, c'est-à-dire, l'activité statistique des administrations et des organismes publics et parapublics.

Lorsque le ministre de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (Minepat), défendait le projet de loi relatif à l'activité statistique au Cameroun, devant la Commission des affaires économiques de l'Assemblée Nationale le 18 juin 2020, au Palais des Congrès de Yaoundé, il monta au créneau et en justifia le bien fondé de façon laconique. En guise d'argument compendieux, Alamine Ousmane Mey, soutint que la nouvelle loi sur l'activité statistique devra permettre au Cameroun de « disposer de tous les leviers nécessaires pour élaborer des politiques solides et pertinentes assises sur des données collectées, structurées et satisfaisantes ».

Lors de cette deuxième session ordinaire du Parlement, c'est donc avec sérénité et convic-

tion que le Minepat défendit ce projet de loi de sept chapitres structurés en 25 articles, afin d'amener les Parlementaires à « abroger » la loi du 16 décembre 1991 relative aux recensements et enquêtes statistiques, et d'une certaine manière, « démoder » son décret d'application du 07 mai 1993, signé in illo tempore, par le Premier ministre, Simon Achidi Achu. Cette loi de 1991, relative « aux recensements et enquêtes statistiques » et son décret « fixant les modalités d'application de la loi relative aux enquêtes statistiques » étaient donc devenus obsolètes, et leur caducité une préoccupation du Gouvernement à tel point qu'un projet de loi fut porté à la sanction des parlementaires.

La caducité de la loi de 1991 s'observait par rapport au nouveau régime financier de l'Etat



adopté en 2018. Il était devenu impératif d'adapter les textes vieux de plus de 20 ans, aux exigences de performance recommandées par ce dernier.

D'un autre côté, il y avait ces engagements auprès des institutions internationales que le Cameroun devait matérialiser. Le directeur général de l'Institut National de la Statistique (INS), Joseph Tedou, en donnait d'ailleurs des détails dans les colonnes du quotidien gouvernemental Cameroon Tribune, le 28 juillet 2020 : « par rapport à l'environnement national et international, elle était devenue obsolète. Au plan national, elle n'intégrait pas les exigences liées au régime financier de l'Etat basé sur la gestion axée sur les résultats-performances des administrations publiques (...) Au plan international, l'adhésion du Cameroun aux principes fondamentaux de la statistique officielle adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies (avril 1994) et à la Charte Africaine de la Statistique (CAS) adoptée par la conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union Africaine (février 2009), méritaient que le Gouvernement puisse traduire ces engagements in-

ternationaux dans ses propres textes ».

Les utilisateurs ainsi que les producteurs des données statistiques disposent donc depuis le 20 juillet 2020 d'un nouvel instrument juridique. Le Président de la République, Paul Biya a promulgué la loi n° 2020/010 du 20 juillet 2020 régissant l'activité statistique au Cameroun. Ce nouveau cadre réglementaire fixe les principes de base pour la production des statistiques officielles, les règles déontologiques, le cadre institutionnel relatif à la production statistique et les modalités de coordination de l'activité statistique. Conformément à la loi n°2020/010, la production des statistiques officielles s'effectuera dans le cadre des programmes définis dans la Stratégie Nationale de Développement de la statistique (article 4 de la loi 2020/10). Par conséquent, toute étude statistique à caractère national ou régional à l'exception des travaux d'ordre intérieur à une administration, nécessitant la collecte des informations auprès des personnes physiques ou morales est soumise à l'obtention d'un visa du ministre en charge de la Statistique (article 5).

Débat d'Orientation Budgétaire

Le Cameroun à l'épreuve de la transparence...

Par Louis Paul Junior ENOUGA & Agnès Elsa MBEY

A la faveur de l'adoption des lois du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'Etat et des autres entités publiques d'une part et code transparence et de bonne gouvernance d'autre part, des innovations sont survenues dans le processus de préparation, d'adoption et d'exécution des budgets publics. Parmi ces innovations majeures, on peut citer l'institutionnalisation du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB). L'objectif visé par cette initiative gouvernementale est de créer plus de transparence dans la gestion des finances publiques.

En effet, le DOB a pour but de permettre au Parlement de contribuer à la définition du cadrage macroéconomique et budgétaire et ce faisant, de s'approprier et donner son onction aux choix de politique budgétaire ainsi qu'aux hypothèses macroéconomiques et budgétaires qui sous-tendent le projet de budget en cours de préparation. L'organisation du DOB qui précède l'étape d'examen et d'adoption de la loi de finances, contribue entre autres, à accroître la transparence dans le processus budgétaire et à décroiser quelque peu les activités qui relèvent de l'exécutif de celles qui incombent au Parlement dans la préparation et l'adoption de la loi de finances.

Dans la pratique, l'année 2019 marquait la toute première fois que le Sénat et l'Assemblée planchaient sur ce sujet. Ce débat tient compte des orientations de certaines lois adoptées par le Parlement et

promulguées par le Président de la République. Il s'agit par exemple du texte qui porte Code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques, promulguée par le Président de la République le 11 juillet 2018.

« Pourquoi, le Débat d'orientation budgétaire ? », entend-on encore ici et là au sein de l'opinion. Qui mieux que le régime financier de l'Etat et des autres Entités publiques du 11 juillet 2018 pour l'expliquer ? En effet en son article 11, ce régime consacre et institutionnalise le Débat d'Orientation Budgétaire en ces termes : « Chaque année, avant le 1er juillet, le Gouvernement transmet au Parlement les documents de cadrage à moyen terme définis, Cadrages des Dépenses à moyen terme (CDMT), accompagnés d'un rapport sur la situation macroéconomique et d'un rapport sur l'exécution du budget de l'exercice en cours (...) Sur la base de

ces documents et rapports, le Parlement organise un débat d'orientation budgétaire, en séance publique, mais sans vote ». Le but de la manœuvre est de toute manière d'impliquer les parlementaires dans la phase de préparation du processus budgétaire afin de mieux intégrer les desiderata des Camerounais.

Le débat d'orientation budgétaire permet d'améliorer les pratiques et les procédures de préparation et d'adoption du budget de l'État. Autre innovation, l'organisation à mi-exercice, d'un débat de cette envergure. Il donne ainsi au législatif et à l'exécutif la possibilité de débattre chaque année des conditions des outils et des moyens qui facilitent la soutenabilité à moyen terme des finances publiques à travers un meilleur suivi des déficits publics. A travers ce débat, le Parlement intervient désormais en amont pour mieux contribuer à la définition du cadrage macroéconomique et budgétaire en préparation.



« Je me réjouis du fait que le travail débuté en 2013, notamment ce combat de l'amélioration de la gestion des finances publiques ait atteint un nouveau palier avec le Débat d'Orientation Budgétaire que nous avons pu obtenir in extremis. Nous nous attendons à ce que d'ici novembre, les suggestions que les représentants du peuple ont faites au Gouvernement par rapport au budget 2020 seront intégrées et surtout que l'année prochaine, ce débat prenne encore plus de volume et de profondeur ». C'est un Joshua Osih visiblement satisfait qui confiait au quotidien Cameroon tribune son sentiment sur le Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) au parlement en Juin 2019. Le premier du genre ! La session de juin 2019 au parlement fut donc inédite, puisque se fut la toute première fois qu'en prélude à l'élaboration de

la loi de Finances, le Sénat et l'Assemblée Nationale donnaient des avis sur la préparation du budget.

« ... Que ce Débat prenne encore plus de volume et de profondeur ... », souhaita le député SDF Osih en 2019. Prit-il du volume et de l'ampleur en 2020 tel que souhaité ? Le fait est que le 07 juillet 2020, le parlement a accueilli pour la deuxième fois le Débat d'orientation budgétaire. Intenses et longs les échanges ce jour-là, entre le Ministre des Finances (Minfi), Louis Paul Motaze et les députés. Les élus de la nation n'ont pas ménagé le Minfi, qui, ont sollicité des éclaircissements sur l'action du Gouvernement pour améliorer les conditions de vie des Camerounais. Une salve de questions a été adressées au représentant du gouvernement en rapport aux infrastructures sanitaires, aux infrastructures routières, à

la dette extérieure ... La reconstruction de la région de l'Extrême-Nord, eu égard au 2000 déplacés à cause de l'insécurité. Quatre années après le premier D.O.B ou en sommes-nous ? Cette innovation de la loi de Juillet 2018 est-elle satisfaisante ?

Cette adoption dans la douleur, a une fois de plus mis en lumière les efforts qu'il reste à fournir pour une meilleure application du Débat d'Orientation Budgétaire. Il convient de rappeler que dès la première année de son implémentation en 2019, l'outil avait déjà été victime du non-respect des délais. En 2020, les députés se plaignaient du peu d'intérêt de l'Exécutif face à leurs propositions. Des griefs qui pour le ministre des Finances trouvaient des explications dans la nouveauté de l'exercice mais aussi dans le contexte sanitaire.



Autoroute Kribi-Lolabe | @UpToDateAfrica

Partenariat Public-Privé (PPP): Comment offrir de meilleures infrastructures pour les services publics

Par Gilles SAF MESSOUA & Ludovic KENGNE

La Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) fait du développement des infrastructures l'une des principales fondations sur lesquelles repose le premier pilier de ladite stratégie, à savoir la transformation structurelle de l'économie nationale. Un ensemble de grands projets d'infrastructures d'un montant de 37 500 milliards F CFA, sont ainsi prévus pour la présente décennie 2020-2030. Les ressources internes n'étant pas à mesure de couvrir à elles seules ce montant, le gouvernement entend privilégier le schéma Partenariat Public-Privé (PPP) dans la réalisation de ces grands projets.

On distingue deux catégories de PPP : les PPP institutionnels et les PPP contractuels. Dans la première catégorie, une ou plusieurs administrations publiques (y compris les entreprises et établissements publics) s'associent à un ou plusieurs privés pour constituer une société dite d'économie mixte en vue du financement, de la réalisation et de l'exploitation d'un ouvrage ou d'un service public d'intérêt général. Dans la seconde catégorie, le même type de coopération entre le secteur public et le secteur privé prend la forme contractuelle (contrat de la commande publique).

S'il n'en existe pas de définition universelle, Les Partenariats Public-Privé présentent un certain nombre de caractéristiques sur lesquelles plusieurs auteurs s'accordent : collaboration étalée sur le long terme, entre une entité publique et une entité privée, réalisation par le tiers privé d'actifs publics à travers un financement partiellement ou totalement privé, maintenance desdits actifs et éventuellement l'exercice par le tiers privé d'une mission de service public pour le compte de l'entité publique, partage des risques inhérents à ladite collaboration, obligations de performance assignées au tiers privé. Pour récupérer les fonds investis dans le projet, la société privée cocontractante de l'entité publique est rémunérée soit directement par les usagers à travers la

tarification des services qui leur sont offerts, soit par des paiements effectués par ladite entité publique, conditionnés cependant à l'atteinte de certains niveaux de performance du service. Une combinaison des deux modes de rémunération du partenaire privé est également possible.

Le Cameroun a eu jusqu'ici, une approche juridique en deux temps. D'une part, avant 2006, des lois sectorielles régissent les PPP dans les domaines minier, pétrolier, gazier, portuaire, de l'électricité, de l'audiovisuel, des télécommunications, de l'eau potable, de l'assainissement et des communications électroniques. D'autre part, une loi générale promulguée le 29 décembre 2006 régit les contrats de partenariat et en donne la définition suivante¹ : « contrat par lequel l'Etat ou un de ses démembrements confie à un tiers, pour une période déterminée, en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, la responsabilité de tout ou partie des phases suivantes d'un projet d'investissement :

- La conception des ouvrages ou équipements nécessaires au service public ;
- Le financement ;
- La construction ;
- La transformation des ouvrages ou des équipements ; l'entretien ou la maintenance ;
- L'exploitation ou la gestion. »

¹ Article 2 (2) de la loi N° 2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat.





Route Nationale N°4-ECHANGEUR OBALA | @UpToDateAfrica



Au-delà de cette définition, il y a lieu de remarquer que les Partenariats Public Privé ou PPP, sont souvent présentés au grand public comme « mode alternatif et innovant de financement » desdits projets. Bien que cela soit vrai, il y a cependant lieu de faire remarquer que cette présentation a l'inconvénient d'occulter une caractéristique tout aussi importante des PPP : l'optimisation des finances publiques.

Cette dernière notion vise simplement la réalisation d'une fonction économique consistant en la « maximisation des bénéfices d'un projet auprès de la collectivité

publique avec le minimum de ressources financières publiques ». Cela se comprend d'autant plus aisément que l'on sait que tout projet d'investissement public poursuit le but ultime d'apporter une solution à un besoin bien identifié d'une collectivité et que les ressources destinées à le financer, quelles que soient leurs sources, ont un coût. Celui-ci inclut le « coût d'opportunité », c'est-à-dire l'ensemble des bénéfices auxquels on renonce pour n'avoir pas affecté lesdites ressources à un autre projet. A moins de pouvoir disposer d'un vivier inépuisable de ressources pour satisfaire tous



Travaux en cours du barrage de Nachtigal | ©UpToDateAfrica

les besoins d'une collectivité – ce qui est pratiquement impossible même dans les pays les plus riches du monde -, il se pose alors l'inextricable équation de priorisation des projets en fonction des ressources disponibles. C'est ce que fait l'Etat du Cameroun tous les ans lors du choix des projets à financer par le Budget d'Investissement Public de l'année d'après. Tous les projets qui sont ainsi retenus au terme d'un exercice de priorisation basé sur les politiques publiques prédéfinies (matérialisées par le budget-programme), sont pressentis à être financés en « marché public » ou en régie

dans quelques rares cas. Le marché public, rappelons-le, est le mode classique de la commande publique auprès du secteur privé. Or, à côté du marché public, l'Etat a prévu un autre mode de la commande publique qui, lui, est dérogatoire. Cela signifie que le recours à ce mode est assujéti à la réalisation de certaines conditions. Ce mode est le « contrat de partenariat », communément appelé « Partenariat Public-Privé » ou « contrat PPP ».

En parcourant le cadre juridique qui régit les contrats de partenariat au Cameroun, l'on se rend compte que parmi les critères de recours à ce



Travaux d'installation électrique à Edéa | ©UpToDateAfrica

mode de la commande publique, figure le « bilan financier favorable » par rapport à une exécution du même projet en Maîtrise d'Ouvrage Publique (combinaison marché public et régie). Ledit bilan n'est ni plus ni moins que « l'optimisation des finances publiques », à travers le choix du mode idoine de la commande publique qui permet la réalisation de la fonction économique évoquée plus haut : maximisation des bénéfices d'un projet auprès de la collectivité publique avec le minimum des ressources financières publiques.

L'expérience montre qu'avec la prise en compte dans l'analyse financière comparative, de la valorisation financière des nombreux risques que porte généralement l'autorité publique contractante en Maîtrise d'Ouvrage Publique, leur transfert au cocontractant privé en PPP permet, dans bien des cas, d'obtenir cette optimisation recherchée avec ce dernier mode de la commande publique. Le Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat (CARPA), organisme expert du Gouvernement en matière de PPP, est en charge de la réalisation de ce bilan financier, pour tout projet qui lui est soumis par une administration publique ou une Collectivité Territoriale Décentralisée, dans le cadre d'une évaluation préalable qui consiste à vérifier si les études de faisabilité dudit projet le rendent éligible à une exécution en contrat de partenariat. A cet effet, le CARPA se sert d'un

outil-tableur appelé « Comparsateur du Service Public ». Celui-ci est un modèle financier complexe développé sur Excel, qui permet de calculer la « Value For Money » (VfM), c'est-à-dire l'écart en valeur relative entre les coûts et bénéfices actualisés du projet en contrat de partenariat et ceux en Maîtrise d'Ouvrage Publique (MOP). Une VfM positive signifie que les ressources financières sont plus optimisées en contrat de partenariat qu'en MOP, et c'est le contraire lorsque la VfM est négative.

C'est justement ce concept d'optimisation des finances publiques qui explique l'intérêt porté au PPP par la politique de réformes des finances publiques dans laquelle le Gouvernement s'est engagé depuis quelques années avec l'assistance de ses Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Le CARPA fait partie des Structures de Mise en Œuvre (SMO) des réformes envisagées dans le cadre du Plan Global de Réforme de la Gestion des Finances Publiques (PGRGFP) piloté par le Ministère des Finances. A ce titre, le CARPA participe aux réflexions visant à définir les réformes à engager en matière de PPP dans le but d'atteindre les objectifs fixés. En outre, il suit ou assure la mise en œuvre desdites réformes, et rend compte de leur avancement lors des sessions du Comité de Pilotage du PGRGFP dont il est membre.

Les réformes arrêtées dans le cadre du PGRGFP et dont le suivi de la mise en œuvre in-



M. DIEUDONNÉ BONDOMA YOKONO,
PRÉSIDENT DU CARPA

**C'EST JUSTEMENT CE
CONCEPT D'OPTIMISATION
DES FINANCES PUBLIQUES QUI
EXPLIQUE L'INTÉRÊT PORTÉ
AU PPP PAR LA POLITIQUE DE
RÉFORMES DES FINANCES
PUBLIQUES DANS LAQUELLE LE
GOUVERNEMENT S'EST ENGAGÉ
DEPUIS QUELQUES ANNÉES
AVEC L'ASSISTANCE DE SES
PARTENAIRES TECHNIQUES ET
FINANCIERS (PTF).**

combe au CARPA pour la période 2022-2023, concernent les activités ci-après : (i) Révision du cadre législatif et réglementaire des PPP, tenant compte de l'expérience sur l'exécution du cadre en vigueur depuis décembre 2006, mais aussi de la conformité aux lois portant Code de transparence et de bonne gouvernance et au nouveau régime financier de l'Etat ; (ii) Renforcement des capacités des acteurs intervenant dans le domaine des contrats de Partenariat.

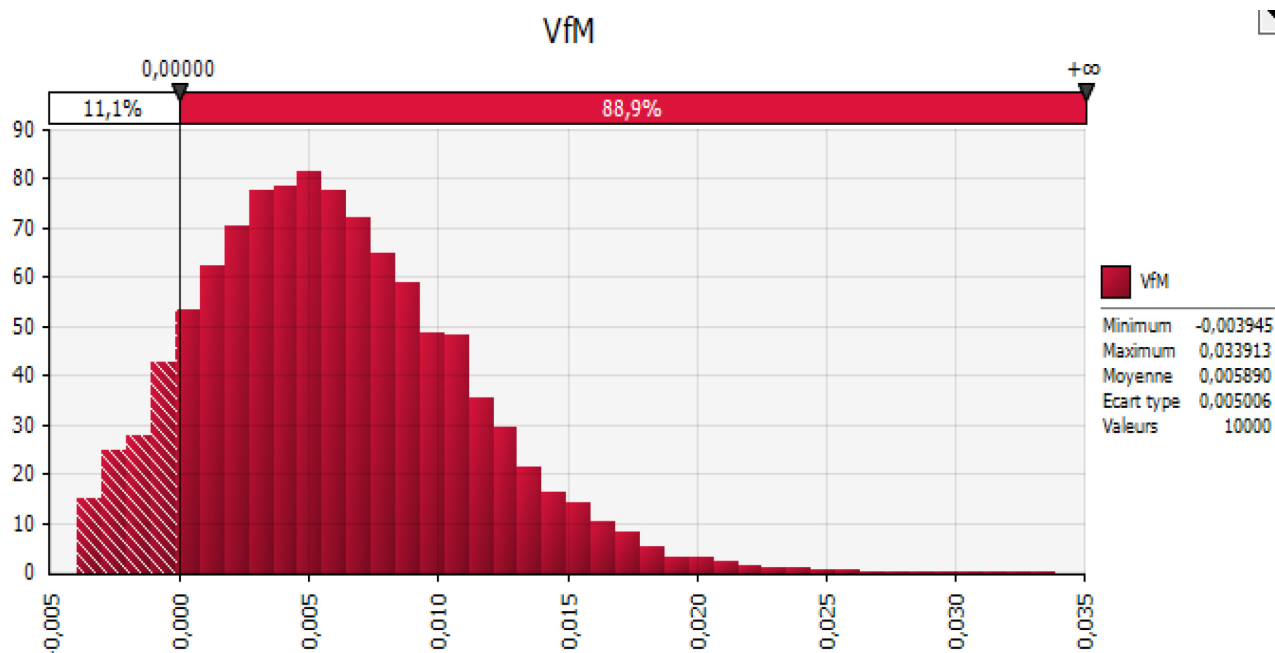
L'exécution de ces activités est organisée en Plans Opérationnels Annuels (POA) pour 2022 et pour 2023, avec des résultats visés prédéfinis. Le CARPA suit l'exécution de chaque POA en ce qui le concerne, et rend régulièrement compte des activités réalisées au Comité de Pilotage.

Au rang des activités qui incombent au CARPA dans le cadre du POA 2022, figure l'élaboration d'un rapport annuel devant ressortir les impacts des projets exécutés en PPP sur les plans social et économique mais aussi des analyses post-évaluation visant à vérifier si le choix du PPP pour chaque projet reste confirmé par les données réelles de ce dernier. Dans cet exercice, il est mis à contribution les outils techniques dont dispose le CARPA, et qui permettent d'évaluer et de valoriser les risques conservés par la partie publique dans un projet exécuté en PPP. Ces outils sont le logiciel @Risk associé au Comparateur de Service Public et l'application PFRAM (Public Fiscal Risk Assessment Model) développé par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International.

@Risk permet les analyses stochastiques sur les risques portés par une administration publique dont le projet est exécuté en Maitrise d'Ouvrage Publique, ainsi que les risques résiduels qu'elle conserve en PPP après en avoir transféré une bonne partie au partenaire privé. Les analyses stochastiques (contrairement aux analyses déterministes qui portent sur un seul scénario) intègrent la notion de probabilité d'occurrence de chaque risque identifié. Le logiciel étudie alors plusieurs scénarii d'occurrence de ce dernier, qui diffèrent les uns des autres par la valeur affectée à la probabilité, et la valeur associée de l'impact financier dudit risque. Plusieurs couples de valeurs ainsi générés automatiquement par @Risk (au moins 5000) permettent alors de dessiner le graphique de



Avancement des travaux de l'autoroute Yaoundé - Douala | ©UpToDateAfrica



la densité de probabilité et de distribution de probabilité non seulement pour chaque risque, mais également pour l'ensemble de risques susceptibles de se réaliser dans le cycle de vie du projet. Par ricochet, chaque paramètre analysé dans l'évaluation du projet (TRI, VAN des profits, VfM) dispose de sa propre distribution résultante de probabilité.

Le graphique ci-dessous est une illustration de l'analyse stochastique réalisée sur le paramètre VfM expliqué plus haut. Ce graphique a été obtenu avec 10000 itérations (scénarii). 11,1% de celles-ci donnent une VfM négative (signifiant que c'est avec 11,1% de cas que l'on obtient une optimisation des finances publiques en Maîtrise d'Ouvrage Publique), tandis que 88,9% donnent une VfM positive (signifiant que dans 88,9% de cas, l'optimisation des finances publiques est

obtenue par le PPP). Quant au PFRAM, ou Modèle d'Évaluation des Risques Budgétaires Publics, il s'agit d'un outil analytique destiné à l'évaluation des coûts et des risques budgétaires découlant des projets réalisés en partenariat public-privé (PPP). Il est conçu pour aider les gouvernements à évaluer les impacts fiscaux des PPP, ainsi qu'à gérer ces projets de manière proactive. Depuis son lancement en avril 2016, le PFRAM a été utilisé dans le cadre de l'assistance technique du FMI et de la Banque Mondiale, ainsi que par plusieurs États dans le monde (les unités PPP, les ministères des Finances, les entreprises publiques) en vue d'une facilitation de la maîtrise à moyen et à long termes des impacts budgétaires générés par les PPP.

Dans le cas du Cameroun, au terme d'une série de sessions de formation qu'a organisée

la Banque Mondiale depuis 2018 au profit de certaines administrations publiques camerounaises dont le CARPA, sur l'utilisation de PFRAM, son exploitation pratique a débuté au premier trimestre de l'année 2022, sous la houlette de la Banque Mondiale à Yaoundé, dans le cadre de la préparation de la Note de Conjoncture Économique que préparait la CAA pour la fin du mois d'Avril 2022. Le CARPA a ainsi apporté son appui à la CAA dans l'identification des risques associés aux contrats de partenariat en cours de réalisation sous l'égide de la loi n° 2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général éponyme. L'exploitation de tous ces outils par le CARPA se poursuit, avec le souci permanent de maîtriser les risques portés par l'État et ses démembrements et d'améliorer ainsi ses performances financières.



Trésor : pourquoi un compte unique ?

Par Rosalie OMGBA & Idriss NCHOUWAT NJOYA

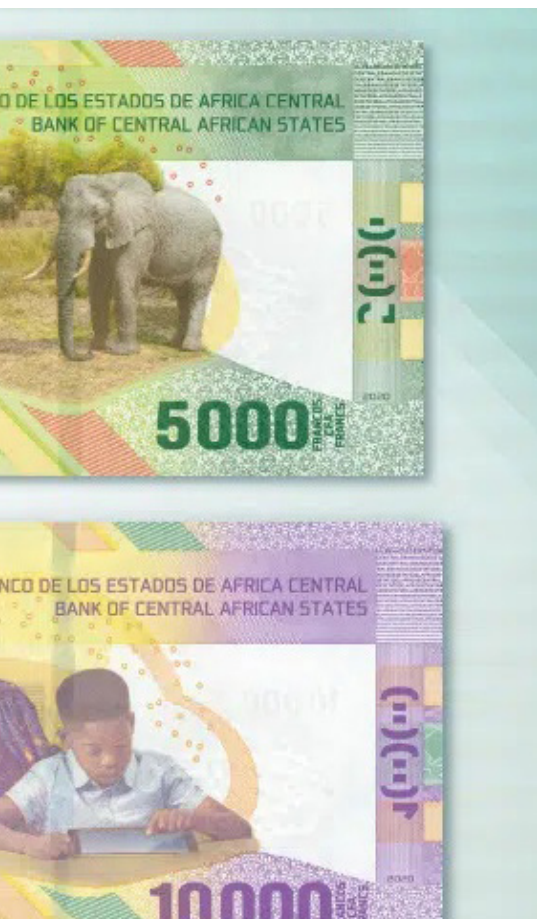
En 2007, notamment avec la Loi du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'Etat, le trésor public bascule dans la réforme des systèmes de paiement en zone CEMAC, situation qui entraîne la création et la mise en place du Compte Unique du Trésor et qui contraint la fermeture de comptes bancaires des divers trésoriers payeurs généraux à la Banque Centrale (BEAC).

Important outil de gestion optimisée et fluidifiée de la trésorerie, le CUT a pour objectif de consolider la trésorerie de l'Etat ; de fluidifier le traitement des opérations de dépenses et de recettes du circuit trésor et d'assurer un bon déroulement de l'exécution budgétaire à travers une gestion optimale de la trésorerie qui

permet d'éviter l'accumulation d'arriérés.

La mise en application des dispositions de la Loi du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'Etat et des autres Entités Publiques en son article 79 qui dispose que « les ressources publiques sont toutes quel qu'en soit la nature et l'attributaire, encaissées et gérées et conser-

vées dans un compte unique ouvert au nom du trésor à la Banque Centrale » vient donner un coup d'accélérateur au CUT. Aussi, comme instrument de modernisation du système de gestion de la trésorerie, il s'arrime aux standards internationalement reconnus, en même temps qu'il s'inscrit dans la logique des bonnes pratiques, conformé-



ment à la Loi portant Code de transparence et de Bonne Gouvernance.

Le Compte Unique du trésor logé et géré par l'Agence Comptable Centrale du Trésor (ACCT), est le seul interlocuteur de l'ensemble du réseau comptable de l'Etat vis-à-vis du système bancaire auquel il est interconnecté par le biais des plateformes SYSTAC (système de télécompensation en Afrique Centrale et SYGMA (système de paiement de gros montants automatisés).

La réforme du CUT a permis cependant non seulement la centralisation de toute la trésorerie de l'Etat pour une meilleure lisibilité des avoirs en temps réel (tous les soirs aux environs de 17heures) mais également la production

de la situation journalière de trésorerie et l'abolition du clivage « zone pauvre » « zone riche ». Aussi, dans le but de mieux assurer une meilleure programmation des dépenses de l'Etat sur l'ensemble du territoire national, un renforcement de la crédibilité de la signature de l'Etat qui intervient désormais sur le marché, la régulation des délais de paiement au niveau national autour de trois (3) mois, il a été créée une structure au sein du Ministère des Finances notamment la Direction de la trésorerie dédiée à la planification et à la gestion de la trésorerie des entités publiques.

Les insuffisances relevées

Malgré l'alignement aux standards internationaux, de nombreuses insuffisances sont tout de même à relever, notamment le champ d'intervention encore partiel du CUT, la non intervention des fonds des autres entités publiques (374 CTD et 80 Etablissements Publics) ; le volume important de dépôts publics encore domiciliés dans le système bancaire alors que la mobilisation desdits dépôts aurait permis de résorber la préoccupation relative aux impayés en fin d'exercice ; le recours à l'emprunt alors qu'il existe des marges de trésorerie disponible ; une gestion passive de la trésorerie de l'Etat et une relative extension des délais de paiement.

Au vue de ces insuffisances susmentionnées, une nécessité de reformer le système s'impose à travers deux as-

pects à considérer à savoir : l'alignement des pratiques nationales aux standards internationaux et le respect des critères inscrits dans le cadre du Programme Economique et Financier (PEF) conclu avec le FMI.

Les réformes en cours du CUT

Aligner l'architecture du CUT aux bonnes pratiques avec pour objectif l'amélioration de la gestion des entités publiques ; élargissement du périmètre du CUT à toutes les entités publiques avec pour objectif la fermeture des comptes ouverts dans les banques commerciales et reversement du solde dans le CUT ; les recettes encaissées doivent être rapidement centralisées sur le Compte unique ouvert à la banque centrale, et ce le même jour ; la conservation des liquidités « oisives » doit être évitée dans le but d'optimiser l'utilisation des liquidités, d'investir le surplus disponible ; conduire une politique d'emprunt avantageux dans le but du placement ou de l'utilisation des liquidités pour le paiement des dépenses avant d'avoir recours à l'emprunt ; assurer un bon déroulement de la gestion budgétaire en évitant l'accumulation des arriérés de paiement et éviter le paiement des intérêts moratoires de retard dus au non-respect du délai de 90 jours, telles sont les réformes en cours du CUT.





RADIOSCOPIE

Barrage hydroélectrique de Nachtigal en cours de construction | @UpToDateAfrica



PGRGFP 2019-2021

Un taux de réalisation qui oscille autour de 64%

Par Rodrigue MBARGA & Boubou HAMAN ADJI

Suite à l'évaluation du système de gestion des finances publiques du Cameroun suivant la méthodologie PEFA effectuée en 2017, le Gouvernement du Cameroun a adopté le Plan Global de Réformes de la Gestion des Finances Publiques (PGRGFP) 2019-2021 le 13 décembre 2018 lors de la 5ème session du Comité de Pilotage de la plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques. Ledit plan ayant pour ambition de permettre d'une part à remédier à un certain nombre de limites relevées lors de cette évaluation et d'accompagner la finalisation de la transposition des directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques et leur internalisation, d'autre part.

Il convient de rappeler que l'objectif stratégique global retenu pour ce plan, est de doter le Cameroun d'un système de Gestion des Finances Publiques (GFP) transparent, performant, conforme aux standards internationaux, respectueux des prérogatives et attributions légales et réglementaires des institutions et administrations, ainsi que celles des autres acteurs de la GFP, et mettant résolument les finances publiques au service du développement du pays et du bien-être des citoyens.

Pour y parvenir, cinq (05) axes stratégiques ont été identifiés. Il s'agit de :

- L'AXE 1 : Renforcement des capacités de préparation du budget et d'amélioration de la budgétisation par programme ;

- L'AXE 2 : Renforcement du civisme fiscal et des capacités de mobilisation des ressources budgétaires ;
- L'AXE 3 : Renforcement des capacités de contrôle et de maîtrise de l'exécution des budgets ;
- L'AXE 4 : Développement des audits et vérifications internes et des contrôles externes, ainsi que ;
- L'AXE 5 : Mise en place et du renforcement des fonctions d'appui à la gestion des finances publiques.

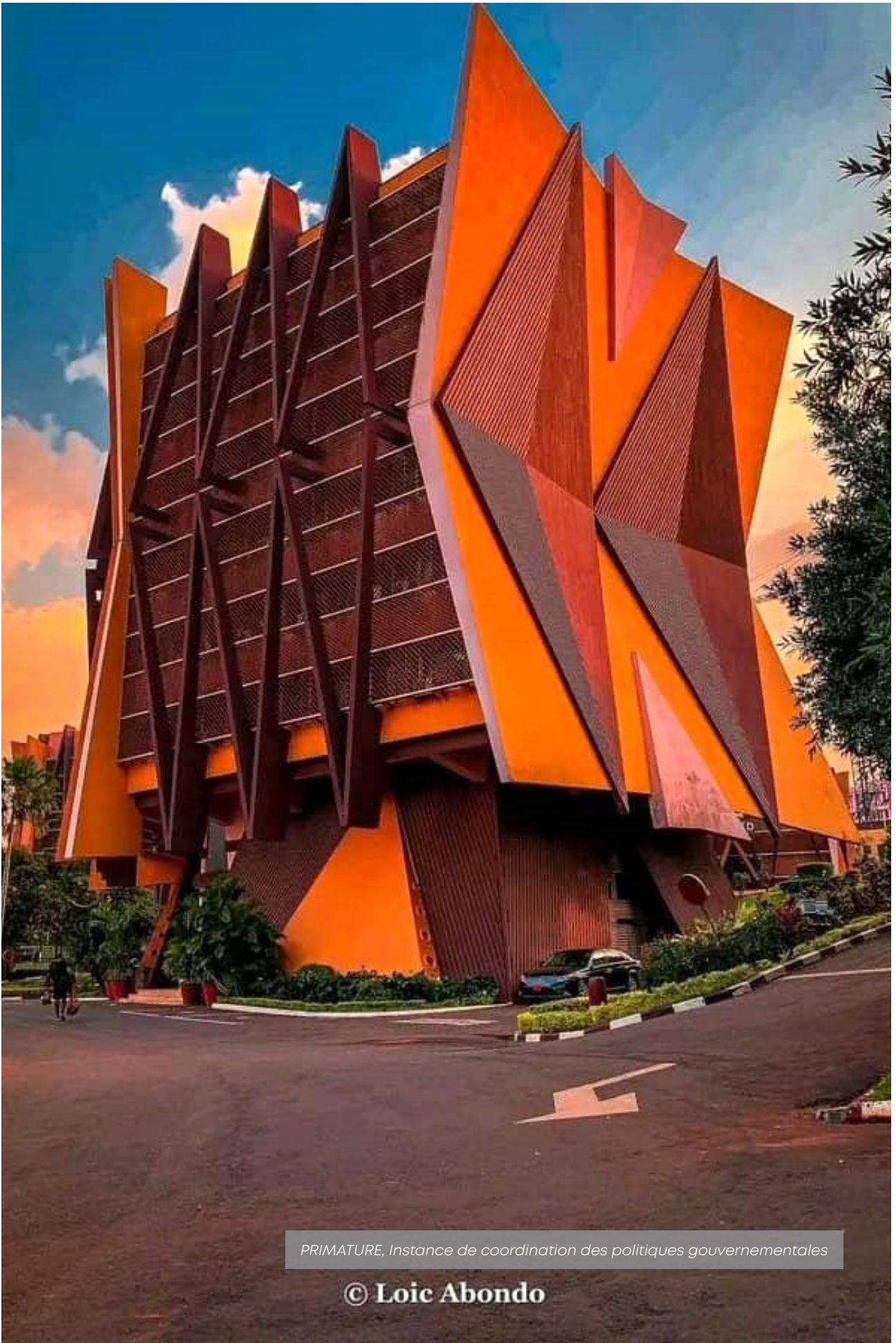
Parvenu à sa phase terminale, le PGRGFP 2019-2021 affiche un taux de réalisation de 64% entériné lors de la 10ème session du Comité de Pilotage de la Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques (COPIL/PDFP) tenue le 15 décembre 2021.

Toutefois, il y'a lieu de préciser que ledit plan a été découpé en Plan Opérationnel Annuel (POA) correspondant aux chantiers majeurs à réaliser à l'échéance de chaque année. Ainsi, nous avons le POA 2019 pour les activités du PGRGFP 2019-2021 devant être mises en œuvre en 2019, le POA 2020 pour celles devant être implémentées en 2020 et enfin le POA 2021 pour les activités à réaliser en 2021.

S'agissant du POA 2019, il avait pour objectif stratégique de « doter le Cameroun d'un système de GFP transparent, performant, conforme aux standards internationaux, respectueux des prérogatives et attributions légales et réglementaires des institutions et administrations, ainsi que celles des autres acteurs de la GFP, et mettant résolument

N°	Libellés des Axes	Total Objectif Stratégique	Total Actions	Total activités	Total Résultats
Axe 1	Renforcement des capacités de préparation du budget et amélioration de la budgétisation par programme	5	13	51	132
Axe 2	Renforcement du civisme fiscal et des capacités de mobilisation des ressources budgétaires	5	13	20	73
Axe 3	Renforcement des capacités de contrôle et de maîtrise de l'exécution des budgets	9	21	51	142
Axe 4	Développement des audits et vérifications internes et des contrôles externes	3	6	8	35
Axe 5	Mise en place et renforcement des fonctions d'appui à la GFP	5	9	12	45
Total		27	62	142	427

Tableau : Récapitulatif des caractéristiques du PGRGFP 2019-2021



PRIMATURE, Instance de coordination des politiques gouvernementales

© **Loic Abondo**

ment les finances publiques au service du développement du pays et du bien-être des citoyens ». Concernant ses caractéristiques, elles étaient constituées de 5 axes stratégiques déclinés en 27 objectifs stratégiques eux même structurés en 70 actions et 144 activités soit un total de 223 résultats attendus en 2019. Au terme de sa mise en œuvre son taux de mise en œuvre s'établi à 49,7%. En effet, s'il est vrai qu'au terme de l'année 2019, des progrès ont été enregistrés par les Structures de Mise en Œuvre (SMO) des réformes, les marges de progression demeurent importantes. Plus précisément, moins de la moitié des activités inscrites en début d'exercice ont connu un aboutissement satisfaisant au regard des critères de réalisation initialement fixés. Il s'agit notamment :

- De la mise en œuvre effective du RFE-AEP dont notamment l'adaptation du format de la loi de finances, l'organisation et la tenue du 1er Débat d'Orientation Budgétaire (DOB), l'adaptation des outils méthodologiques de la chaîne Planification-Programmation-Budgétisation et Suivi ;
- De la montée en puissance de la digitalisation dans les services fiscaux avec notamment la mise en service du dispositif informatique de gestion des opérations de la Douane « CAMCIS » ;
- De la mise en place du cadre institutionnel et

organisationnel de la réforme comptable et de la gestion de la trésorerie suivie du démarrage de ses activités ;

- Du renforcement de la transparence à travers la publication accrue dans les différents canaux médiatiques des informations sur les finances publiques, ainsi que l'implication des Organisations de la Société Civile dans les activités de réforme des finances publiques.

Si l'on peut se satisfaire de ces avancées, la grande proportion des chantiers de réformes de cette année sont demeurés en cours ou non réalisés. En dépit des difficultés à mobiliser les financements attendus, cette contreperformance s'est surtout justifiée par l'insuffisante appropriation des finalités de la réforme par les SMO ainsi que par une remontée d'informations diffuse du fait de l'existence de plusieurs plans de réforme au sein des SMO. Pour ce qui est du POA 2020, il affiche un taux de réalisation de 54,8% au terme de sa mise en œuvre, soit une augmentation de 10,2% par rapport au résultat de l'année précédente. Ce résultat appréciable est dû à la réalisation des réformes majeures tel que :

- La transmission aux Services du Premier Ministre (SPM) d'un avant-projet de texte portant création et fonctionnement du Comité Interministériel de Cadrage Macroéconomique et Budgétaire et ses unités opération-

nelles ;

- L'organisation du 2ème débat d'orientation budgétaire ;
- La promulgation de la loi n°2020/010 du 20 juillet 2020 régissant l'activité statistique ;
- La transmission aux SPM d'un avant-projet de texte organisant la fonction de Responsable de programme ;
- L'opérationnalisation du CCMB ;
- La contribution continue de la Direction Générale des Impôts (DGI) et de la Direction Générale des Douanes (DGD) aux travaux mensuels du Comité de Trésorerie dans l'actualisation des prévisions de recettes budgétaires et de ressources de trésorerie ;
- La modernisation du site web de la DGI avec un accent sur l'offre des services dématérialisés en ligne ;
- La sécurisation du système d'identifiant fiscal (NIU) avec l'immatriculation des contribuables en ligne.

Au rang des difficultés majeures rencontrées cette année, l'on peut principalement citer, le faible financement des activités de réforme et une remontée diffuse de l'information sur les activités menées.

Le Plan Opérationnel Annuel 2021 quant à lui se situe à 87,5% au terme de sa mise en œuvre, soit une hausse de 59,7% par rapport au résultat de l'année 2020. Cette performance satisfaisante est

LE PLAN OPÉRATIONNEL ANNUEL 2021 SE SITUE À 87,5% AU TERME DE SA MISE EN ŒUVRE, SOIT UNE HAUSSE DE 59,7% PAR RAPPORT AU RÉSULTAT DE L'ANNÉE 2020.

Cette performance satisfaisante est principalement due au fait qu'étant à la dernière année de mise en œuvre du PGRGFP 2019-2021, la plupart des SMO ont achevé les chantiers qui demeuraient dès lors toujours en cours

principalement due au fait qu'étant à la dernière année de mise en œuvre du PGRGFP 2019-2021, la plupart des SMO ont achevé les chantiers qui demeuraient dès lors toujours en cours. Au rang de ces réformes majeures l'on peut citer :

- La Signature du Comité de Cadrage Macroéconomique et Budgétaire (CCMB) et tenue de sa 1^{ère} session le 4 juin 2021 ;
- La réorganisation du Comité interministériel d'examen des programmes (CIEP) ;
- La refonte des programmes en lien avec la SND 30 ;
- L'opérationnalisation progressive de la BSG à travers l'élaboration des outils avec l'appui d'une expertise AFRI-TAC-CENTRE ;
- La signature des textes d'application du livre V du Code général des Collectivités Territoriales la NB/CTD, du PC/CTD et de l'arrêté conjoint MINDDE-

VEL/MINFI fixant le calendrier budgétaire des CTD

- La communication engagée sur les dépenses fiscales, notamment avec le Parlement ;
- La formalisation d'un cadre permanent de concertation entre l'Assemblée Nationale (AN) et la Chambre des Comptes a été formalisé par un arrêté signé par le Président de l'Assemblée Nationale (PAN).

En définitive, après trois ans de mise en œuvre du Plan Global de Réformes de la Gestion des Finances 2019-2021, Si beaucoup a été fait, notamment dans la mise en place du cadre juridique, il reste évident que l'objectif global de « doter le Cameroun d'un système de GFP transparent, performant, conforme aux standards internationaux, respectueux des prérogatives et attributions légales et réglementaires des institutions et administrations, et mettant résolument les finances publiques au service du développement du pays et

du bien-être des citoyens », n'est pas totalement atteint. En effet, le taux de mise en œuvre de 64% dudit plan vient corroborer ce constat. Toutefois, afin d'améliorer ce résultat dans les plans de réformes à venir, des efforts devront être faits à travers : la remontée d'informations en respectant les formats y dédiés et l'appropriation des finalités de la réforme par chaque Structure de Mise en Œuvre (SMO) ; la budgétisation suffisante des activités de réformes par les SMO à l'effet de limiter le recours excessif à des appuis ponctuels du MINFI et l'accélération dans l'aboutissement des projets d'assistance avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ; l'amélioration de la capacité opérationnelle de la structure permanente des réformes qui est la Division de la Réforme Budgétaire (DREF) ; et la mise sur pied d'une organisation interne à chaque SMO, pour la réflexion sur les activités et leur mise en œuvre.



Reformes des finances publiques « Discours » sur la méthode

Par Frédéric Jean-Marie ONDOA

Depuis plus de 10 ans, le Cameroun est engagé dans la modernisation du système de gestion de ses finances publiques. Ce processus est guidé par des plans de réformes. Quatre plans se sont succédé jusqu'ici. Le dernier né : le « Plan Global des Réformes de la Gestion des Finances Publiques actualisé » (34% de taux de réalisation, en juin 2022). On peut le souligner à ce niveau, si leur mise en œuvre n'a pas toujours été de tout repos, elle a très souvent reçu les bonnes notes des partenaires techniques et financiers du Cameroun.

La réforme des finances publiques camerounaises est ordonnée, planifiée, structurée, etc. Pour le justifier, ci-après, ce « step back » dans l'histoire. Le nouveau régime financier de l'Etat (2007) et le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) imposaient pour leurs mises en œuvre une réforme du système de gestion des finances publiques. Le Cameroun adopta, en 2009, le Plan de Modernisation des Finances Publiques (PMFP) de 05 ans, pour la période 2010-2015.

En 2016-2018, le train de la modernisation des finances publiques camerounaises, sans discontinuer, poursuit son bonhomme de rails. Fait marquant lors de ce triennat, le début de l'internalisation des directives CEMAC sur les finances publiques, dans le corpus des textes juridiques camerounais. On peut le souligner (en gras certainement), les Etats membres de cette institution adoptèrent en 2011, six directives constitutives du cadre harmonisé des finances publiques dans la sous-région, parmi lesquelles, la directive CEMAC

AU 15 JUIN 2022, LA MATÉRIALISATION DES CHANTIERS DE RÉFORMES PRÉVUS EN 2022 AFFICHAIT UN TAUX DE RÉALISATION DE 34%.

«les premiers résultats de 2022
encouragent à davantage d'optimisme.»

n° 01/11 UEAC-190-CM-22 du 19 décembre 2011 relative aux lois des finances de la sous-région, la directive CEMAC n° 06/11-UEAC-190-CM-22 du 19 décembre 2011 relative au code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques en zone CEMAC, ...

Fin 2018, le Plan Global des Réformes de la Gestion des Finances Publiques (PGRGFP) est adopté pour la période 2019-2021. Au sujet de sa mise en œuvre, le 15 décembre 2020, lors de la 8ème session du Comité de Pilotage de la Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques (COFIL/PDF), à l'hôtel Hilton de Yaoundé, le chef de la délégation de l'Union Européenne (UE) au Cameroun, porte-parole des partenaires techniques et financiers, Arnaud Demoor, déclara (Sic) : « Beaucoup de choses ont été faites, mais il est plus que certain que toutes les mesures arrêtées dans le PGRGFP 2019-2021 ne seront pas mises en œuvre (...) On espère trouver les moyens pour rattraper les retards causés

par la Covid-19, mais aussi les moyens capables de donner à la mise en œuvre sa vitesse de croisière en 2021. »

Cependant, les ambitions dudit PGRGFP ne furent pas matérialisées...

Période 2021-2022 !!! place au « Plan Global des Réformes de la Gestion des Finances Publiques actualisé », benjamin des plans de réformes de la gestion des finances publiques au Cameroun. Il est une version améliorée du PGRGFP 2019-2021, parce que, d'une part, focalisé sur les chantiers les plus structurants et à même d'impacter, à, très ... court ... terme, le système camerounais de gestion des finances publiques, et d'autre part, parce qu'il est un prolongement des ambitions du PGRGFP 2019-2021 non matérialisées. Mais encore, les activités inscrites dans ce dernier variant de plan de réformes, ciblent l'atteinte de 287 résultats en 2023.

Mise en œuvre du Plan Global de Réforme ... actualisé

2022-2023. Au 15 juin 2022, la matérialisation des chantiers de réformes prévus en 2022 affichait un taux de réalisation de 34%. Une statistique donnée, lors de la 11ème session du Comité de Pilotage de la Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques (COFIL/PDF). Statistique de toutes les satisfactions, au regard de cette réaction du chef de file de la communauté des partenaires techniques et financiers, Arnaud Demoor : « ... les premiers résultats de 2022 encouragent à davantage d'optimisme. » Résultats obtenus (précision faite par le ministre des Finances, Louis Paul Motaze), « dans un contexte délicat depuis 2020 et amplifié par les conséquences néfastes du conflit russo-ukrainien qui détériorent la saine exécution du budget de l'Etat du Cameroun ... ». Déclarations d'autorité, propos panégyriques, laudatifs, à fortes doses d'optimisme. Certainement de bon augure pour la suite de la mise en œuvre du PGRGFP ... actualisé.



Mme **BOUMSONG Sophie**, Chef de la Division de la Réforme Budgétaire (DREF)

« La DREF assure le suivi évaluation du plan global des réformes de la gestion des finances publiques »

Interview réalisée par Frédéric Jean-Marie ONDOA

Bonjour et merci Mme BOUMSONG de recevoir le courrier des réformes de Finances Publiques. Quel rôle joue la Division dont vous avez la charge dans la mise en œuvre des réformes ?

Bonjour Monsieur. Merci de nous donner l'opportunité d'expliquer les missions qui nous sont confiées. Il faut dire que la DREF est une jeune structure. En effet, c'est en 2008 qu'un décret du Président de la République va, dans l'organisation du MINFI, consacrer l'avènement d'une structure entièrement dédiée aux Réformes des Finances Publiques (RFP). Cette évolution s'inscrit dans la dynamique de modernisation enclenchée par l'adoption de la loi n°2007/006 portant Régime Financier de l'Etat (RFE). Cette loi induisait la conduite d'un ensemble de réformes dans différents domaines

des Finances publiques et cela de manière cohérente et structurée. La DREF est donc cette structure qui sert de cheville ouvrière aux instances de pilotage de la RFP que sont les Comités de pilotage de la Réforme des Finances Publiques et le Comité de la plateforme de Dialogue sur les finances publiques, deux Comités de pilotage présidés par le Ministre des Finances qui ont été mis en place par le Gouvernement dans le cadre de la conduite des réformes des Finances publiques. A ce titre, elle anime les travaux de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation des chantiers de réformes globales des Finances publiques. A côté de ce rôle d'animation, elle est chargée de l'implémentation de certaines réformes, notamment celles tendant à la consolidation de la logique de performance dans l'administration et à l'amélioration de la transparence budgétaire.

AUCUNE RÉFORME N'EST À L'INITIATIVE DES BAILLEURS. CES DERNIERS VIENNENT EN APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES DÉFINIES PAR LES AUTORITÉS CAMEROUNAISES

La culture de la performance continue de s'enraciner dans l'administration publique à travers les documents budgétaires comme les PPA et les RAP ou encore avec la désignation par les Ministres des acteurs de la performance (responsables des programmes, d'actions et contrôleur de gestion).

Peut-on ainsi affirmer que la DREF est au cœur du dispositif d'opérationnalisation des RFP ?

Oui, dans le sens où elle appuie le Ministre des Finance dans le suivi de la mise en œuvre des réformes. Mais de manière opérationnelle ce sont les administrations (MINFI dans ses différentes composantes, MINEPAT, MINMAP, MINDDEVEL, MINFOPRA, ARMP, INS, CAA, CARPA, Chambre des Compte, Assemblée Nationale, Sénat et même société civile), chacune dans son domaine, qui mènent les réformes.

Sur ce dernier point justement, une bonne tranche de la population estime que les réformes sont uniquement le fait de la pression internationale, qu'est-ce que vous en pensez ? Les réformes sont à l'initiative des administrations, et c'est logique, c'est elles qui sont opérationnelles, qui ressentent au quotidien les limites de leur action et cherchent les moyens d'y remédier. Pour ce faire, il est parfois nécessaire de procéder à des diagnostics, à des audits pointus, ce qui donne lieu à des recommandations à la suite desquelles des décisions sont prises. Ces décisions peuvent aller du simple (réorganisation de services, changement de méthode de travail...) au très complexe (changement de paradigme au niveau budgétaire ou comptable, acquisition d'une application informatique intégrée...). L'on en vient donc à solliciter l'appui de nos partenaires, en assistance technique ou en financement, afin de nous aider à atteindre nos objectifs. Il faut l'avouer parfois nos capacités techniques sont faibles et l'assistance technique permet de les relever.

Si nous comprenons bien, les Réformes des Finances Publiques (RFP) sont exclusivement financées par les PTF ?

Pas du tout. Les politiques publiques, y compris les réformes, sont définies et financées au premier chef par les ressources de l'Etat. Maintenant, il se peut que les besoins en ressources soient très importants. Dans ce cas l'on recourt au don ou à l'emprunt. Les Partenaires Techniques et financiers (PTF) interviennent donc via ces mécanismes d'appui pour soutenir la dynamique gouvernementale.

S'agissant des RFP en elles même, comment jugez leur évolution ?

Si l'on se positionne depuis l'entrée en vigueur du Régime Financier de l'Etat (RFE) de 2007, des avancées notoires sont à mettre au crédit des RFP. Au niveau des recettes, les performances sont remarquables, l'on peut indiquer de meilleures prévisions de recettes et un accroissement important des recettes fiscales dont le montant a doublé en une décennie. La préparation du budget a également beaucoup évolué, une meilleure articulation entre la planification, la programmation et la budgétisation, un meilleur accompagnement des départements ministériels lors des étapes de préparation du budget. L'instauration de la performance dans la préparation, l'exécution et le suivi évaluation du budget. En effet tous les départements ministériels et institutions présentent leur budget annuel par programme assorti d'objectif et d'indicateur de performance à travers le projet de performance an-

nuelle (PPA) et rendent compte de l'exécution du budget dans le rapport annuel de performance (RAP). Les évolutions sont également évidentes au niveau de la comptabilité avec l'introduction de la comptabilité patrimoniale en droits constatés, au niveau de la passation des marchés, en matière de transparence avec la mise à disposition au public des données budgétaires à travers les différents sites internet des administrations en charge des finances publiques etc...

Mais bien entendu tout n'est pas parfait, les marges d'amélioration restent importantes et c'est pourquoi nous continuons de travailler.

A vous écouter, tout va bien pour les Réformes des Finances Publiques (RFP). Cependant, le Plan Global de Réformes des Finances Publiques (PGRFP) a été actualisé. N'est-ce pas un aveu d'échec ?

La RFP a enregistré des avancées, mais pas toutes les avancées nécessaires à l'atteinte

des objectifs fixés par le Plan Global. C'est ce que j'ai essayé de vous démontrer précédemment. Et en 2021 effectivement, et vous faite bien de le rappeler, le PGRGFP a été actualisé pour la période 2022-2023. Lorsqu'une programmation est perturbée pendant son cycle d'exécution, il est tout à fait normal d'y revenir et effectuer les ajustements nécessaires. Cela a été le cas pour le PGRGFP. Les raisons de son actualisation sont bien connues de tous. Elaborer pour la période de 2019-2021, la mise en œuvre du PGRGFP s'est heurtée dès 2020 à la crise du COVID19. Une crise sanitaire, qui ne nous a pas permis de dérouler sereinement les activités. A la sortie de la crise en 2021, les membres de la plateforme de dialogue sur la gestion des finances publiques, ont jugé opportun une actualisation du PGRFP pour la période 2022-2023. Cette rallonge nous donne actuellement la possibilité de rattraper et de finaliser le plan d'action du PGRFP. Avec le concours des Structures de Mises en Œuvre (SMO) qui ne ménagent aucun effort au quotidien pour l'exécution du PGRFP actualisé, nous avons toutes les raisons d'espérer l'atteinte des objectifs escomptés.





PLAN GLOBAL DE REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES

01
AXE

Renforcement des capacités de préparation du budget et amélioration de la budgétisation par programme

02
AXE

Renforcement du civisme fiscal et des capacités de mobilisation des ressources budgétaires

03
AXE

Renforcement des capacités de contrôle et de maîtrise de l'exécution des budgets

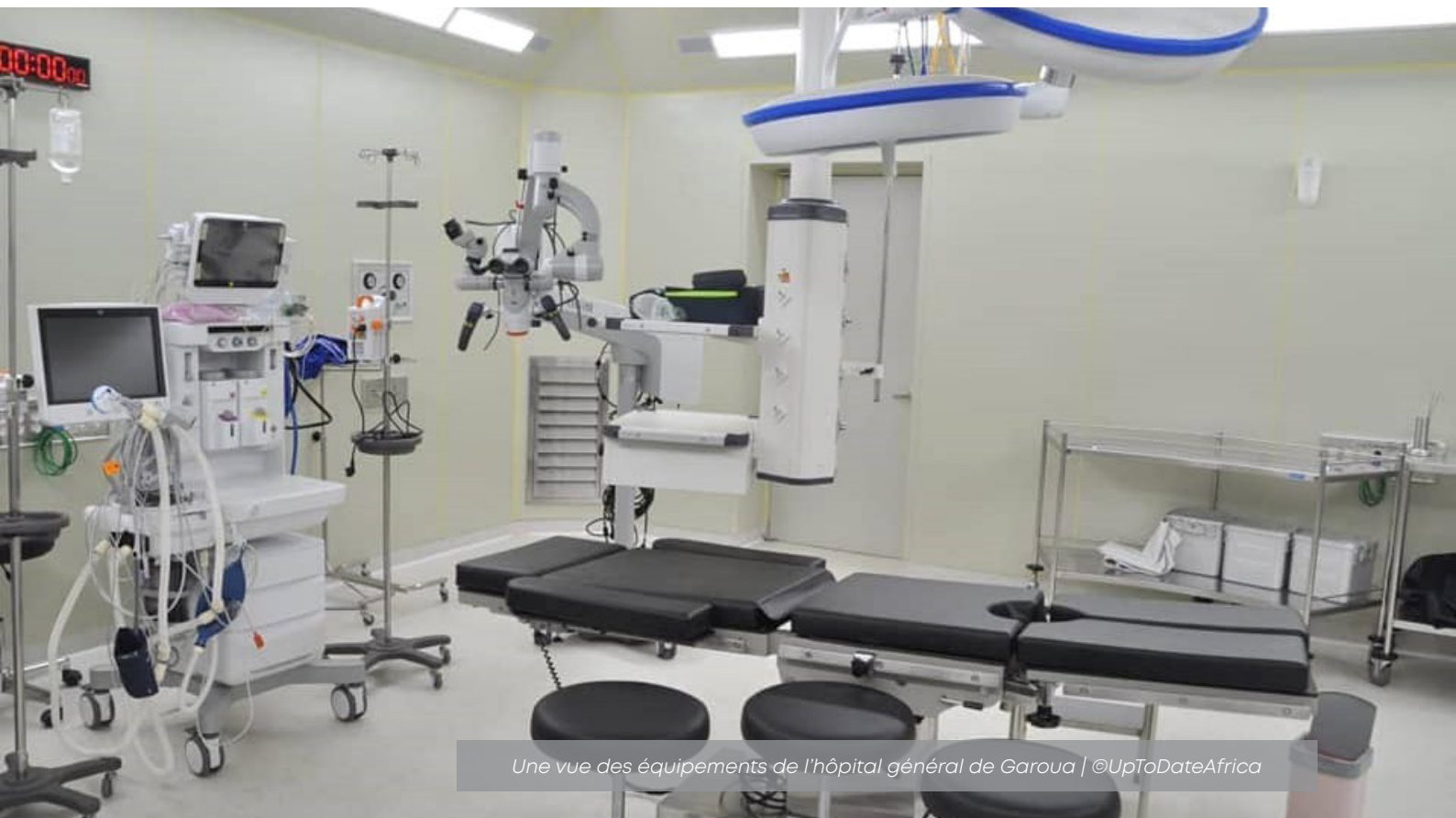
04
AXE

Développement des audits et vérifications internes et des contrôles externes

05
AXE

Mise en place et renforcement des fonctions d'appui à la GFP

Ministère des Finances
Direction Générale du Budget
Mail : info@dgb.cm
Site web : www.dgb.cm



Une vue des équipements de l'hôpital général de Garoua | ©UpToDateAfrica

Entreprises et Etablissements (para)publics

Les réformes qui assurent la transparence et la performance

Par SHM

La révision de la loi n°99/016 du 22 décembre 1999 portant Statut Général des Etablissements Publics et des Entreprises du Secteur Public et Parapublic est intervenue dans un contexte de réformes structurelles marqué notamment par le désengagement de l'Etat, lequel s'est traduit par la privatisation, la liquidation et la réhabilitation des Entreprises, ainsi que la libéralisation de notre économie.

Cette dernière posait comme exigence, le recentrage des activités de l'Etat, dans un double souci de « moins d'Etat et surtout, mieux d'Etat ». La loi dont la révision a été proposée, a permis d'accompagner les projets de réformes économiques, de développement social et surtout de soutien à la croissance. Toutefois, la loi de 1999 n'était pas allée jusqu'au bout des attentes du Gouvernement et de notre Société. Elle présentait de réelles li-

mites, au regard des ambitions de développement de notre économie et de la compétitivité de nos entreprises. En effet, au-delà du simple défaut des textes d'application devant l'accompagner, cette loi présentait des insuffisances qui méritaient d'être corrigées, notamment en matière de :

1. typologie des Etablissements Publics Administratifs et des Entreprises du Secteur Public et Parapublic ;
2. précisions et cohérences des formalités à accom-

plir pour la création et la mise en place des Sociétés à Capital Public (SCP), des Sociétés d'Economie Mixte (SEM)

3. renforcement du système de gouvernance ;
4. précisions sur la notion de tutelle ;
5. renforcement du dispositif de suivi et de l'évaluation des performances des Etablissements et Entreprises Publics.

Au demeurant, le cadre normatif et institutionnel s'est enrichi de nouveaux instruments stratégiques et juridiques au nombre desquels :

- la Vision d'un Cameroun émergent à l'horizon 2035, portée par le CHEF DE L'ETAT et traduite dans le Document de Stratégie pour la croissance et l'emploi pour la période 2010 – 2020 puis dans la Stratégie nationale de développement à l'horizon 2030.
- L'Acte Uniforme OHADA relatif au droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique ;
- La Directive CEMAC N°02/11-UEAC/190-CM-22 relative au Règlement Général de la Comptabilité Publique ;
- La loi de 2004 sur la décentralisation ;
- La loi n°2007 /006 du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'Etat.

Toutes choses qui ont milité pour une réforme de fond, au regard des exigences de compétitivité et de performance attendues des Entreprises et des Etablissements Publics. Deux (02) lois distinctes

ont été promulguées : la loi n°2017/010 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Etablissements Publics et la loi n°2017/011 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des Entreprises Publics. Ces deux textes concourent l'un à l'amélioration de l'offre des services publics, et l'autre, au soutien de la performance et à l'amélioration de la compétitivité de nos entreprises.

Concernant plus spécifiquement la loi portant Statut Général des Etablissements Publics, elle enregistre d'importantes innovations : D'abord la diversification des formes que peuvent revêtir ces Etablissements. En effet, la loi permet de prendre en compte l'étendue du vaste champ d'intervention du service public en consacrant non seulement la forme classique Etablissement Public Administratif, mais également en permettant de créer des formes nouvelles dans les secteurs financiers, éducatifs et sociaux. Elle prévoit d'ailleurs la forme d'Etablissement Public à Caractère Spécial. Ensuite, la précision des mécanismes de contrôle dont le rôle incombe aux tutelles technique et financière.

Sur ce plan, outre le suivi de la cohérence de l'activité de l'Etablissement Public avec la Politique Sectorielle mise en œuvre par le Gouvernement, le rôle de la tutelle technique s'est vu renforcer dans le contrôle de la performance des Etablissements Publics assorti d'une obligation faite au Ministre de tutelle technique, de présenter au Pré-



sident de la République, un rapport sur la vie de l'Etablissement Public à la fin de chaque exercice.

Enfin, l'amélioration de la gouvernance fonctionnelle qui a justifié la clarification des rôles des organes sociaux et le renforcement des contrôles, afin de garantir la qualité de l'offre de service public et assurer l'effectivité, l'efficacité et l'efficience du service public pour le bonheur de nos populations. C'est d'ailleurs ce souci d'amélioration de l'offre de service public qui justifie l'exigence désormais faite aux Etablissements Publics d'élaborer des budgets en



Centre de développement numérique de l'université de Douala | @UpToDateAfrica

sous-programmes, cohérents avec les Instruments Stratégiques de l'Etat.

Par ailleurs, la loi rétablit le Pouvoir Constitutionnel du Président de la République, dans la nomination aux hautes fonctions de l'Etat, tiré de l'Article 8 de notre Loi Fondamentale.

Dans la même veine, elle ré-affirme le principe de soumission des Etablissements Publics aux principes de la Comptabilité Publique, en résonnance avec la loi de 2007 portant Régime Financier de l'Etat.

S'agissant de la loi n°2017/011 du 12 juillet 2017 portant Statut Général des

Entreprises Publiques, elle répond au souci de simplification par rapport à la nomenclature arrêtée par la loi de 99 ; laquelle emprunte la sémantique d'Entreprises du Secteur Public et Parapublic. Cette loi affirme l'arrimage de notre pays à un engagement international, en l'occurrence, l'Acte Uniforme OHADA relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique.

Au demeurant, afin de favoriser la flexibilité et la compétitivité des Entreprises Publiques, la loi les a soustraites aux contraintes des Marchés Publics, tout en organisant,

en interne, des mécanismes garantissant la transparence, la concurrence et le juste prix, conformément aux dispositions du décret n°2018/255 du 12 juin 2018 fixant les règles communes applicables aux marchés des entreprises publiques.

Au surplus, la loi clarifie la responsabilité des dirigeants des Entreprises Publiques, en droite ligne des dispositions du Code Pénal, adopté à l'Assemblée Nationale il y a quelques années seulement. Cet arrimage rendu nécessaire, permet de protéger davantage la fortune publique et de rétablir l'autorité de la

loi pénale. Ce faisant, il s'agit de concourir à la qualité du service public, par une gestion responsable de deniers publics. En conséquence, les infractions financières résultant de la mauvaise gestion des Entreprises Publiques entraîneront les poursuites au titre de détournement des biens publics, et non plus simplement d'abus de biens sociaux.

Par la suite, des clarifications ont été apportées à travers les dispositions des décrets du 19 juin 2019 qui, d'une part, précisaient les modalités d'application de certaines dispositions desdites lois et, d'autre part, fixaient les catégories d'Entreprises publiques, la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants. Ainsi, les aspects liés à l'exercice de la tutelle, au fonctionnement des organes délibérants, de la Direction Générale et du personnel, ainsi qu'aux modalités de gestion ont été encadrés.

58,3% d'Entreprises publiques ont mis en conformité leurs statuts aux lois de 2017 contre 69,1% au niveau des Etablissements publics. Il faudrait tout de même préciser qu'en respect des dispositions de la loi, les entreprises publiques dont l'actionnariat est constitué d'une participation privée, ne sont plus éligibles à cette exigence.

Néanmoins, certaines entités continuent de rester en marge de la réglementation en vigueur à savoir celles disposant d'un statut d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial, ce

qui entraîne des difficultés dans leur mode de gestion ainsi que leur catégorisation. Par ailleurs, l'absence de cadres de concertation effectifs entre les tutelles et les entreprises publiques ne permet pas un arrimage harmonieux des activités exécutées par lesdites entités aux objectifs de politique publique sectorielle de l'Etat. A ce titre, nous pouvons relever la faible maîtrise dans l'élaboration des budgets programmes au sein des Etablissements publics, la remontée partielle des informations au niveau des tutelles technique et financière nécessaire au suivi-évaluation des activités. De plus, la présence importante de l'Etat dans les secteurs compétitifs à travers la politique de subventionnement se fait toujours fortement ressentir.

Pour un meilleur accompagnement de l'Etat, le Ministre des Finances a signé la circulaire n°04918/MINFI du 05 juillet 2022 régissant les contrats de performance entre l'Etat et les Entreprises et Etablissements publics.

Ce texte qui pourrait répondre à la défaillance des contrats-plans et des contrats d'objectifs minimums, permettrait une meilleure contribution des entreprises publiques d'une part à l'atteinte des politiques publiques sectorielles et d'autre part au budget de l'Etat à travers les dividendes reversés.

LA LOI RÉTABLIT LE POUVOIR CONSTITUTIONNEL DU PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE, DANS LA NOMINATION AUX HAUTES FONCTIONS DE L'ÉTAT

elle réaffirme le principe de soumission des Etablissements Publics aux principes de la Comptabilité Publique, en résonance avec la loi de 2007 portant Régime Financier de l'Etat.



Programmation budgétaire 2024-2026 : Les priorités sont connues

Elles ont été présentées le 16 août 2023 à Yaoundé lors de l'ouverture des Conférences Elargies de Programmation Budgétaire et de Performance Associée (CEPB-PA). La cérémonie était coprésidée par le Ministre Délégué auprès du MINEPAT, Paul TASONG et Le Ministre Délégué auprès du Ministre des Finances, Yaouba Abdoulaye, en présence de certains membres du Gouvernement.

Mieux planifier, mieux prioriser et mieux programmer. C'est le triptyque autour duquel s'articulent les Conférences Elargies de Programmation

Budgétaire et de la Performance Associée, (CEPB-PA). Les travaux qui se tiennent pendant dix jours ont pour objectif principal d'affiner la programmation budgétaire des administrations

publiques pour le triennat 2024-2026 et la performance susceptible d'en découler. Concrètement, il sera question d'examiner les Cadres de Dépenses à Moyen-Terme (CDMTs) dits « ajustés » des

administrations, à la lumière des orientations stratégiques du Chef du Gouvernement, ainsi que des recommandations issues du débat d'orientation budgétaire organisé en juillet 2023 au Parlement. Ces rencontres donneront ainsi l'opportunité de veiller à la cohérence de la programmation sur le triennat 2024-2026, et de faire un focus sur la préparation détaillée du budget de l'année 2024.

En ouvrant les travaux au nom du Ministre de l'Economie, le Ministre Délégué auprès du MINEPAT a indiqué que la session 2023 des CEPB-PA intervient dans un contexte économique et financier difficile, marqué par des chocs exogènes et endogènes qui continuent d'affecter les Finances Publiques de l'Etat, avec comme corollaire l'effritement de l'espace budgétaire. Dans un tel contexte, « la mise en œuvre des orientations stratégiques du triennat 2024-2026 appelle une plus grande priorisation, à l'effet d'opérer des choix d'investissement qui contribuent le mieux à l'atteinte des objectifs fixés par la SND30 », a souligné Paul TASONG. Le Mindel a alors invité les administrations au respect des enveloppes budgétaires notifiées par le Chef du Gouvernement, à l'achèvement des projets en cours et à l'inscription des nouveaux projets dans la limite des marges budgétaires disponibles.

Au rang des priorités d'investissement du triennat 2024-2026, le Mindel/Minapat a annoncé, la protection des

couches sociales défavorisées et l'inclusion socio-économique, avec entre autres, la reconstruction progressive des régions du Nord-Ouest, du Sud-Ouest et de l'Extrême-Nord, la poursuite du projet Filets Sociaux et de la mise en œuvre de la Couverture Santé Universelle ainsi que la Politique nationale du Genre ; la finalisation des modalités de mise en service intégrale des infrastructures issues des grands projets de première génération encore en cours, et le démarrage des grands projets de deuxième génération, parmi lesquels le programme de réforme du secteur de l'électricité (PForR); la mise en œuvre du Plan d'Impulsion Initiale (P2I) de la SND30, pour l'intensifier la promotion du secteur industriel et la transformation structurelle de l'économie nationale ; l'approfondissement du processus de décentralisation, avec la mise sur pied d'une fonction publique locale et l'augmentation progressive de la dotation aux CTD ; l'intensification de la politique d'import-substitution, afin d'accroître la production et la productivité locales, et de réduire la dépendance vis-à-vis de l'extérieur.

Selon une première analyse de la programmation 2024-2026 des administrations, les besoins en investissement sont estimés à 5 495 milliards de FCFA, pour la poursuite et l'achèvement de 357 de projets. Pour financer ces interventions, le Gouvernement entend donc renforcer l'élargissement de l'assiette

fiscale, saisir les opportunités qu'offrent la finance climatique, mettre en place des mécanismes visant à réduire l'accumulation des soldes engagés non-décaissés et recourir davantage aux Partenariats Publics Privés (PPP). Pour le bon déroulement de la session 2023 des CEPB-PA, les modalités pratiques ont été présentées au cours de la cérémonie d'ouverture par le Directeur Général de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics. Dans son exposé, Isaac TAMBA a évoqué entre autres : les déterminants de la dépense publique au cours du triennat 2024-2026, les critères d'examen des CDMTs, les documents à produire par chaque administration et le protocole des échanges entre les équipes du MINEPAT-MINFI et les différentes administrations.

Rappelons que les Conférences Elargies de Programmation Budgétaire et de Performance Associée sont un rendez-vous décisif du processus de préparation du budget de l'Etat. Elles regroupent autour des équipes du MINEPAT et du MINFI, les responsables des programmes, des études et du budget, ainsi que les contrôleurs de gestion des administrations publiques et les acteurs de la société civile.

SOURCE : www.minepat.gov.cm



Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) Bras séculier de l'Etat dans l'optimisation de la gestion des Finances Publiques

Par Benjamin OMBE

Ces dix (10) dernières années, la CAA a connu une mue qui se matérialise par l'optimisation constante et continue de son cadre logique de performance.

Pilotage par la performance

En matière de pilotage de la performance dans la gestion des Finances Publiques, les réformes institutionnelles à la CAA se matérialisent au niveau managérial des établissements publics, à travers deux concepts du pilotage de la performance : la Gestion axée sur les résultats (GAR)

et le Budget programme (BP). En ce qui concerne la Gestion axée sur les résultats (GAR), la structure de coordination et de contrôle de gestion a été renforcée afin de suivre et d'évaluer de façon périodique, la performance des structures de la CAA avec des outils appropriés (les matrices du cadre logique, le PPA (Projet de performance annuel), les rapports d'activi-

tés, la chaîne des résultats). Sur ce point, la CAA continue d'approfondir l'élaboration d'indicateurs qui sont les mieux adaptés à l'évaluation de ses activités et au regard de ses spécificités. Pour ce qui est du Budget programme, bien qu'actuellement la CAA présente encore au Conseil d'administration son budget sous la forme de budget de moyen ; une étude est

menée afin de proposer les mécanismes d'un document budgétaire conforme, adapté aux missions de la CAA.

Gestion comptable et Système d'Information (SI)

Sur la gestion comptable, qui obéit aux normes d'une comptabilité de droit privé ; une avancée notable a été opérée pour être conforme à l'AU OHADA y relatif (AUD-CIF= acte uniforme pour le droit comptable et l'information financière). La Présence du Commissaire aux Comptes aux côtés d'une équipe de comptables maison, a per-

mis d'améliorer la gestion de cette activité, qui englobe aussi bien la comptabilité de fonctionnement que la comptabilité de la dette publique du Cameroun et celle des Projets jugés prioritaires par le gouvernement. En mettant en exergue les qualités qu'impose l'information financière et comptable : la fiabilité, la sincérité, la transparence, le reporting des états financiers, principes qui sont en adéquation avec ceux prônés par la gouvernance en matière de finances publiques. Sur le Système d'Information (SI), l'accent est mis sur l'amélioration du S.I. à tra-

vers la simplification des opérations, sur 02 points : la suppression des doubles saisies ; le passage d'un système doté de plusieurs applications métiers (de gestion des paiements des Projets (Siged et Tom2pro), de gestion des actifs financiers et marchés des capitaux (SEMS), et l'application de gestion de la dette publique (Csdrms) qui est actuellement en phase de finalisation vers une version améliorée (Meridian), donc passage d'un système de multi applications vers un système intégré et interfacé, l'ERP, qui actuellement prend déjà en compte les opérations



Adolphe Noah Ndongo, le directeur général (DG) de la Caisse autonome d'amortissement (CAA)

des fonctions supports, à savoir la paie, la comptabilité et le budget. Toujours dans un souci de transparence et de bonne gouvernance, la CAA produit en outre les publications de Conjonctures Mensuelles sur la dette publique ainsi que le Rapport Annuel d'activités, et possède un site internet (www.caa.cm) périodiquement alimenté.

Réformes organisationnelles

Les réformes menées au Cameroun pour une meilleure gouvernance financière et administrative ont également concerné le secteur des établissements publics. Créée par décret le 28 août 1985, la CAA s'est rapidement arrimée à la loi de 2017 portant statut général des Etablissements Publics à travers son décret d'application N° 2019/033 du 24 janvier 2019, portant sur sa réorganisation. En termes d'innovations par rapport au texte fondateur de 1985, y figurent entre autre : la dénomination de la CAA en établissement public à caractère spécial (au regard de sa gestion comptable qui obéit aux normes OHADA de droit privé et au regard des conventions de financements conclues d'accord partie entre le Cameroun et les bailleurs de fonds) ; la présence d'un Commissaire aux Comptes en lieu et place des Censeurs, pour le contrôle et le suivi de la gestion comptable avec pour résultat attendu la certification des comptes ; la présence du Représentant élu du personnel, qui siège au sein du Conseil d'Administration ; le renfor-

cement des ressources de la CAA (commissions de gestion des projets et programmes et ressources issues de la gestion de la dématérialisation des valeurs mobilières) ; la mise en exergue du pilotage de la performance et l'encadrement de la gouvernance Tutelle/Conseil d'Administration/Direction Générale.

Dans la même dynamique, à la suite du décret réorganisant la CAA, la mise en conformité au dispositif législatif et réglementaire s'est poursuivie avec la révision et la validation en juin 2020 de l'organigramme qui datait de 2015. Cet organigramme se propose de trouver une meilleure adéquation entre d'une part, l'approfondissement et l'élargissement des missions de la Caisse et d'autre part, la rationalisation de son organisation sur la base du principe managérial de séparation entre activités de conception et activités opérationnelles. A cet effet, les « fonctions supports » (juridique, comptable et budgétaire, contrôle de gestion et audit interne, communication, informatique) accompagnent les activités de la « ligne métier » de la CAA (Gestion de la dette et des Financements des projets, dématérialisation des valeurs mobilières et gestion des actifs financiers).

En outre, l'organigramme réaffirme l'organisation des missions de la CAA en Front office (Négociations des financements), Middle office (Etudes et analyses de la dette publique) et Back Office (opérations de règlements), selon les trois « lignes métier » qu'exercent tradi-

tionnellement les agences de gestion de la dette publique.

Missions

La CAA joue un rôle clé dans la mise en œuvre des réformes des politiques publiques du pays. En matière de dette publique, elle se charge d'effectuer des études prospectives relatives aux engagements de l'État et de ses organismes ; de fournir au gouvernement les analyses nécessaires à l'élaboration de la politique d'endettement du pays ; de contribuer à la recherche, à l'étude et à la négociation des financements extérieurs et intérieurs de l'État ; d'étudier les demandes d'aval et de rétrocession des prêts à soumettre au Ministre des Finances ; d'émettre des emprunts publics et de rétrocession ; d'évaluer et d'assurer le service de la dette etc. Pour ce qui est de la gestion du marché des capitaux, elle assure la codification, la conservation, la circulation et l'administration des valeurs mobilières et titres financiers apparentés ; la gestion et la mise en œuvre du processus de dématérialisation des valeurs mobilières. Bien plus, elle effectue pour le compte de l'État, toutes les opérations afférentes à l'émission des effets publics négociables. Le 24 Aout 2022, la CAA a procédé à l'inauguration de son immeuble siège. Ce bâtiment futuriste, devrait lui permettre d'assurer pleinement ses missions actuelles et à venir.

Source : CAA/DIVCOM





Partenaires Techniques et Financiers (PTFs)

10 ans d'une fructueuse collaboration pour une gestion des finances publiques au service du développement

**Par Marc Désiré BEKONO BEKONO,
Chef de la Cellule du suivi de la Mise en Œuvre du Partenariat en Matière
des Réformes au sein de la Division de la Réforme Budgétaire de la Direction
Générale du Budget**

Les initiatives de réformes du système de Gestion des Finances Publiques (GFP) au Cameroun ont toujours été prises de manière souveraine par le Cameroun avec l'accompagnement technique et/ou financier de ses partenaires classiques du domaine que sont le Fonds Monétaire International (FMI), la Banque Mondiale (BM), l'Union Européenne (UE), la Banque Africaine de Développement (BAD), la Coopération Française à travers l'Agence Française de Développement (AFD), la Coopération Allemande à travers la GIZ et la KfW, la Coopération Canadienne et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Le présent article a un double objectif à savoir : (i) éclairer l'opinion sur la relation existante entre la Cameroun et les PTF en matière d'implémentation des réformes de Finances Publiques au Cameroun au cours des dix dernières années et (ii) montrer la contribution de chaque partenaire au développement dans l'implémentation de ces réformes. Les trois principales parties qui le composent portent respectivement sur : (A) les instruments de pilotage et du suivi des réformes des finances publiques en lien avec les PTF et (B) quelques réformes phares de la GFP menées avec l'appui des PTF.

Des instruments de pilotage et de suivi des réformes des finances publiques en lien avec les PTF

Le Cameroun avec l'appui de ses partenaires conçoit et met en œuvre les réformes des finances publiques de manière cyclique à travers des plans triennaux élaborés non seulement pour adresser les défaillances du système de GFP détectées par les évaluations, mais aussi pour prendre en compte les normes, les bonnes pratiques et les standards internationaux en la matière. Un dialogue permanent a été instauré depuis 2007 entre le Cameroun et ses PTF pour assurer un suivi rigoureux et transparent des réformes de la gestion des finances publiques (GFP). C'est ainsi qu'au niveau institutionnel, un cadre de pilotage de la réforme a été établi avec notamment la création par

le Premier Ministre, Chef du Gouvernement en 2007, du Comité de Pilotage de la Plateforme de dialogue sur les finances publiques.

Présidée par le Ministre des Finances, cette instance de dialogue stratégique comprend d'une part les représentants des administrations publiques camerounaises parties prenantes du système de gestion des finances publiques (quelques départements ministériels et établissements publics, le parlement, la juridiction des Comptes), les Organisations de la Société Civile, le secteur privé) mais également les représentants des PTF qui accompagnent la réforme des finances publiques. Deux fois par an (habituellement en mai et en décembre), cette instance évalue rigoureusement la mise en œuvre des réformes contenues dans le plan de réformes et donne les orientations stratégiques les plus appropriées aux équipes opérationnelles de mise en œuvre. Compte tenu de l'importance de ce dialogue pour les différentes parties, les comptes rendus des sessions de cette instance sont systématiquement sanctionnés par les signatures du Ministre des Finances et des partenaires techniques et financiers représentés par la Banque Mondiale et l'Union Européenne.

En outre, le suivi des réformes par les PTF est assuré par le « Comité Sectoriel des Finances Publiques » (CSFP). Co-présidé par l'Union Européenne et la Banque Mondiale, le CSFP

comprend les représentants des partenaires bilatéraux et multilatéraux tels que l'AFD, la BAD, le FMI, la coopération allemande à travers la KfW et la GIZ, ainsi que le PNUD. Le Ministère des Finances, notamment la Division de la Réforme Budgétaire y est régulièrement convié avec le statut d'invité.

Quelques réformes phares de la GFP menées avec l'appui des PTF

D'une manière générale, les partenaires techniques et financiers du Cameroun ont fait de la Gestion des Finances Publiques (GFP), un secteur de concentration important de leurs appuis en faveur du Cameroun. Ces appuis vont des appuis projets aux programmes d'appuis budgétaires. Fort de cet engagement des bailleurs, de nombreuses réformes ont été conduites à terme, d'autres sont engagées et en cours d'implémentation.

La Coopération Française

Sur les dix dernières années, la coopération française participe au dialogue de politique publique en matière de réformes de la GFP, au travers d'appuis multiformes : appui projet, appui budgétaire sectoriel et appui budgétaire global.

- Des appuis budgétaires pour accompagner le Cameroun dans l'exécution des réformes prévues dans les différents programmes économiques et financiers conclus avec le Fonds Monétaires International (les derniers étant les finance-



ments budgétaires pour les périodes 2017-2019 et 2022-2024) ;

- Des appuis budgétaires sectoriels pour accompagner le Cameroun dans l'exécution des dépenses publiques à caractère social (les derniers étant les financements budgétaires pour les périodes 2017-2019 et 2020-2022). On peut relever notamment l'appui au projet Chèque Santé dans le Septentrion, le relèvement de l'offre d'éducation de base dans le septentrion et l'Est ou l'appui au programme Filet Sociaux ;
- Des appuis de projet permettant la mobilisation d'assistances techniques en appui aux actions de réformes de la gestion des finances publiques, en particulier les réformes relatives à la comp-

tabilité et la fiabilisation des données pour tendre vers plus de transparence, une meilleure gestion et une certification des comptes de l'Etat. Ces appuis à la gouvernance financière mobilisés dans le cadre du Projet d'Appui à la Gouvernance Financière (PAGFI) se déroulent en plusieurs phases :

- Une 1^{ère} phase (clôturée) avait pour objectif de renforcer les capacités des principaux acteurs de la réforme des finances publiques aux nouveaux concepts développés par la loi portant régime financier de l'Etat de 2007, cela à travers le renforcement d'un pilotage unifié de la réforme des finances publiques, l'appui ciblé aux groupes de travail des directions du Ministère des

Finances chargées respectivement de la réforme budgétaire et de la réforme comptable ou le renforcement des institutions de formation en lien avec les finances publiques.

- Une 2^{ème} phase (en cours depuis 2019) visant à renforcer les capacités de l'Etat à contrôler et à maîtriser l'exécution de son budget à travers la réforme comptable et l'optimisation de la trésorerie. Cet appui œuvre particulièrement pour le déploiement du nouveau compte unique du Trésor, la bascule du Cameroun dans la comptabilité patrimoniale en droits constatés et la mise en place de la budgétisation par Dotation.



La Coopération Allemande

Le Gouvernement et la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) ont mis en place en 2014, le Programme d'Appui à la Modernisation des Finances Publiques (PAMFIP). Dans sa phase initiale (2014-2017), le PAMFIP I a notamment permis au Gouvernement de se doter d'un Document de Stratégie Informatique de Gestion intégrée des Finances Publiques (SIGIFIP). Il a contribué à l'élargissement des fonctionnalités de l'application PROBMIS. Il a appuyé l'élaboration d'un Manuel de contrôle de gestion. C'est aussi le PAMFIP I qui a contribué à l'élaboration de l'outil de référence du CARPA pour l'analyse finan-

cière comparative des projets PPP, utilisé au Cameroun depuis avril 2016. Il a aussi appuyé l'élaboration, la validation et la mise en œuvre d'une stratégie 2016-2018 et d'un plan de formation 2016 pour la réforme des finances publiques. Le PAMFIP I a par ailleurs accompagné la réalisation des évaluations des dépenses fiscales qui incluent d'autres impôts, à l'instar de l'IS et de l'IR.

Mis en place pour la période allant de septembre 2017 à août 2020, le PAMFIP II a notamment (i) soutenu l'intégration des aspects liés au genre dans le CDMT et les budgets-programmes des ministères ; (ii) renforcé les processus clés de la préparation et de l'exécution du budget national ; (iii) développé les capacités de l'administra-

tion fiscale nationale à collecter les impôts à travers une plateforme de partage inter-institutionnelle des données entre la DGI et la DGD afin d'approuver leur analyse des risques (contrôles conjoints).

Conclu pour la période de septembre 2020 à août 2023, le PAMFIP III en cours vise notamment à (i) renforcer la capacité de la DGI à effectuer les contrôles fiscaux transparents fondés sur des données fiables ; (ii) renforcer les capacités pour une gestion budgétaire conforme aux règles, tenant compte des questions du genre et axée sur le développement ; (iii) améliorer les relations entre l'Etat et les CTD dans le domaine des finances locales. La GIZ travaille également sur la modernisation du pro-



Aménagement hydroélectrique de Nachtigal sur la Sanaga | ©UpToDateAfrica

cessus d'immatriculation des contribuables et elle a aussi accompagné l'élaboration d'une démarche d'élaboration du Débat d'Orientation Budgétaire au Cameroun.

Le PAMFIP a développé et expérimenté au sein des administrations pilotes (MINDDEVEL, MINSANTE, MINESUP) le contrôle interne, le contrôle de gestion et l'évaluation des coûts des produits. Une démarche de capitalisation et de généralisation de ces expériences pilotes est en cours d'élaboration.

Par ailleurs, le Cameroun et la KFW ont mis en place le Programme de Modernisation du Système d'Informatisation de la Direction Générale des Impôts qui porte sur le Développement d'un logiciel intégré de gestion, l'achat d'équipements (ordinateurs

et périphériques), ainsi que la formation du personnel de la DGI.

L'Union Européenne

En général, l'Union Européenne assure le rôle d'appui du Gouvernement au pilotage des réformes. Pour concilier le besoin d'appui du Ministère des Finances en matière de suivi et de coordination des réformes contenues dans les différents plans de réformes et le besoin d'une meilleure coordination des appuis des Partenaires Techniques et Financiers en direction des réformes des finances publiques. Si par le passé ses appuis étaient assis sur des projets, la donne a changé depuis 2016 avec des appuis budgétaires sectoriels et leurs appuis complémentaires.

Concernant les appuis projets, l'Union Européenne a accompagné les finances publiques à travers le Programme pour l'Amélioration de la Gouvernance et de la Transparence des Finances Publiques (PAGT/FP), de 2006-2011. 3 volets : (i) élaboration et mise en œuvre d'un plan global de réforme des finances publiques appelé Plan de Modernisation 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 réduction de la pauvreté ; Le Programme d'Amélioration de la Programmation des Dépenses Publiques (PAPDEP), 2007-2011. 2 volets : (i) opérationnalisation des stratégies sectorielles

et ministérielles avec des programmes pluriannuels chiffrés et (ii) mise en place de la budgétisation par programmes ;

Le Programme d'Appui à la Réforme des Finances Publiques (PARFIP) ; 2012-2015. 3 volets : (i) mise en œuvre d'un plan global de réforme des finances publiques ; (ii) renforcement du contrôle interne et externe ; (iii) amélioration du dispositif statistique et suivi de la mise en œuvre de la stratégie de la réduction de la pauvreté ;

Le Programme d'Appui à la Modernisation des Douanes (PAPMOD) : 2012-2015. Appui à la mise en œuvre du plan de réforme de la douane.

Avec les appuis budgétaires depuis 2016, l'Union Européenne accompagne le Cameroun dans les domaines liés à la transparence, aux Contrôles Parlementaire, Juridictionnel et Administratif, à la mobilisation des recettes domestiques (Impact Fiscal Net d'APE). Elle lui apporte également un soutien horizontal à travers le renforcement des capacités opérationnelles de la Division de la Réforme Budgétaire, la production des statistiques de la finance publique, la décentralisation financière, la capacitation des Organisations de la Société Civile (OSC) en matière de finances publiques.

Les appuis budgétaires de l'Union Européenne accompagnent le Cameroun dans l'exécution des réformes prévues dans les différents programmes économiques et financiers conclus avec le Fonds Monétaires International.

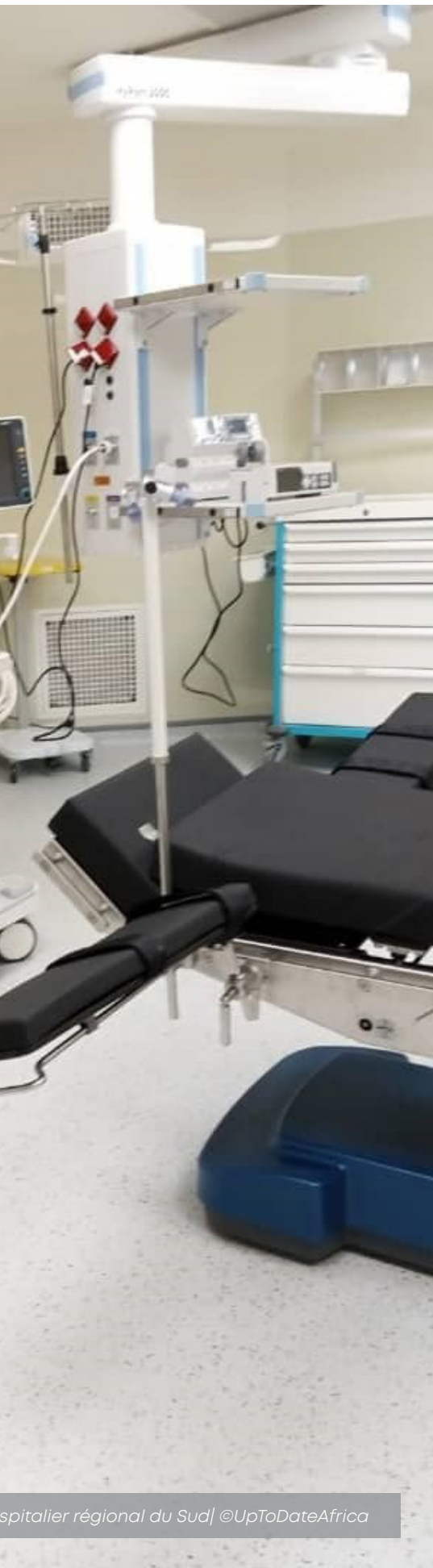
Les évaluations PEFA de 2007, 2017 ont été financées par l'UE. Il en est de même de celle de 2023 en cours.

Quelques réformes phares de la GFP menées avec la Banque Mondiale

Avec la formule des appuis projets, la Banque Mondiale et le Cameroun ont mis en place le Projet de renforcement des capacités de Transparence et de Contrôle dans la gestion des finances publiques (PRCTC) ; le Projet d'Amélioration de l'Efficacité de la Dépense Publique et du Système Statistique (PEPS) qui concourt à ; (i) consolider la réforme des budgets programmes au niveau central et dans des secteurs sélectionnés ; (ii) contribuer à une meilleure gestion des Entreprises et Etablissements Publics ; (iii) améliorer la qualité de l'investissement public dans des secteurs sélectionnés ; (iv) améliorer l'efficacité du système de passation de marchés publics et renforcer les capacités pour une meilleure prestation de services ; et (v) renforcer l'utilisation des statistiques pour l'élaboration des politiques. Le PEPS est en cours et a notamment contribué à l'amélioration de la procédure d'élaboration du budget et permis le développement d'un nombre d'outils devant appuyer la budgétisation, maturation et exécution des projets d'investissement public. Le projet se déploie à mettre à la disposition de la Direction Générale du Budget une assistance technique dédiée pour la gestion organisationnelle de la mise en œuvre de la réforme budgétaire.



Equipement du centre hô



hôpital régional du Sud | @UpToDateAfrica

taire.

Dans le cadre des Opérations d'appui aux politiques de développement pour la viabilité budgétaire et la croissance inclusive et durable (DPO), la Banque Mondiale s'intéresse à : (i) la Mobilisation des recettes fiscales à travers une meilleure administration fiscale et l'adoption d'une stratégie à moyen terme de mobilisation de recettes et de mobilisation fiscale, (ii) la Gouvernance des entreprises publiques, (iii) la Décentralisation financière, et iv) la réforme de gestion de la Trésorerie, y compris les paiements numériques du Trésor aux personnes physiques et morales.

La Banque Mondiale accompagne également le Gouvernement dans le processus de modernisation de la gestion de ses finances publiques à travers les revues des dépenses publiques réalisées de manière périodique. Après la dernière revue réalisée en 2018, les équipes de la BM sont actuellement sur le terrain dans le cadre de la revue des finances publiques dont les conclusions seront publiées en 2023.

Quelques réformes phares de la GFP menées avec la Banque Africaine de Développement

La Banque Africaine de Développement accompagne depuis des années la réforme des finances publiques au Cameroun. Ses interventions se font au travers d'appuis budgétaires et d'appuis institutionnels. Elle a notamment financé le Programme d'Appui à la Compétitivité et à la

Croissance Economique (PAC-CE) qui a appuyé un certain nombre de réformes structurelles en matière de finances publiques, notamment : (i) la transposition des directives CEMAC ; (ii) l'amélioration de la planification stratégique et de la qualité de l'investissement public ; (ii) l'amélioration du cadre juridique des marchés publics avec l'adoption du Code des Marchés Publics (CMP) de 2018 ainsi que les textes d'application; (iii) l'audit externe des marchés publics de 2013 et 2014 ; (iv) l'acte réglementaire rendant le Guide de maturation des projets révisé exécutoire. Par ailleurs, la BAD a, en 2022, instruit un projet d'appui institutionnel (le projet d'appui à la gouvernance des finances publiques) visant à soutenir les efforts de : (i) mobilisation des recettes par la modernisation de l'administration fiscale grâce à la dématérialisation du système et, (ii) amélioration de la qualité et de l'efficacité de la dépense publique à travers un appui ciblé aux structures de contrôle afin de renforcer la transparence et la redevabilité.

Quelques réformes phares de la GFP menées avec le Fonds Monétaire Internationale

Le Département des Finances Publiques (FAD) et le Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique Centrale (AFRITAC Centre) FMI apportent leur assistance technique dans l'élaboration et la mise en œuvre de réformes. Les missions d'assistance technique du FMI

portent sur plusieurs sujets allant de la mobilisation de recettes intérieures à l'amélioration de l'efficacité et de la transparence dans la gestion des finances publiques, en passant par la maîtrise de la dépense, le renforcement de l'efficacité des investissements publics et de la gestion de la trésorerie, la Budgétisation Sensible au Genre (BSG), l'identification et le suivi des risques budgétaires, la Gouvernance des Entreprises Publiques, la Décentralisation Financière, la Comptabilité-Matières.

Par ailleurs, dans le cadre des Programmes Economiques et Financiers conclus avec le Cameroun, le FMI et les PTF concernés suivent un ensemble des réformes et

repères structurelles dont la mise en œuvre booste le système de GFP du Cameroun. En effet, après le premier programme économique et financier avec le Fonds Monétaire International entre 2017 et 2020, le Cameroun a conclu en juin 2021 un nouvel accord triennal au titre de la Facilité Elargie de Crédit et du Mécanisme Elargi de Crédit. Ce nouvel accord a ouvert la voie à d'autres accords avec nos principaux PTF, notamment la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, l'Agence Française de Développement et l'Union Européenne. Ces aides budgétaires sont subordonnées à la réalisation des réformes dans des secteurs dont le développement apparaît essentiel dans une

perspective d'allouer les ressources financières de manière efficace et efficiente. Logiquement, les réformes des finances publiques y occupent une place privilégiée.

En conclusion, le partenariat entre le Gouvernement du Cameroun et les PTF dans les réformes des finances publiques est incontournable. Il n'a cessé de se renforcer au fil des années, à la mesure de la mise en œuvre des différents plans de réformes. Le pilotage des réformes s'est accru avec l'opérationnalisation de la DREF. Une véritable dynamique est observée et les appuis des PTF sont essentiellement en cohérence avec les priorités nationales pour le grand profit du Cameroun./-.



M. Marc Désiré BEKONO BEKONO,
Chef de la Cellule du suivi de la Mise en Œuvre du Partenariat
en Matière des Réformes/MINFI/DGB/DREF



C O L L E C T I O N

« LES ESSENTIELS DES FINANCES PUBLIQUES »

DISPONIBLE EN DEUX (2) VERSIONS



FRANÇAIS



ANGLAIS

À TÉLÉCHARGER SUR

www.minfi.gov.cm

www.dgb.cm

www.rfp.cm




Christine Andela, Groupe de référence de la Société Civile pour la transparence des Finances Publiques

« Si tous les débats donnent lieu à des orientations, je pense qu'il y aura des échos positifs »

Le Courrier Des Réformes : On observe des plateformes entre le gouvernement, les partenaires au développement et la société civile sur l'évaluation des réformes des Finances publiques au Cameroun. Comment appréciez-vous cette démarche de l'Etat ?


Christine Andela : J'occupe une position privilégiée dans la mesure où, je suis au Comité de pilotage de la Plateforme de dialogue sur les Finances publiques depuis la première session. C'est le résultat du plaidoyer de la société civile pour participer aux instances d'orientation des politiques publiques. J'ai le privilège d'être un petit peu la mémoire de la participa-

tion de la société civile dans cette enceinte. Je dois dire que beaucoup de choses ont évolué depuis la première session dans la mesure où, à l'époque, la société civile n'était ni suffisamment organisée ni renforcée et elle n'avait pas de rôle spécifique au niveau des Finances publiques. Par le truchement de la Réforme des Finances publiques et en particulier avec les lois de 2018, nous avons un cadre juridique pour notre participation et notre contribution à la réflexion sur les Finances publiques en général et sur la Réforme des Finances publiques en particulier. Ça ne peut être que de la satisfaction par rapport à cette évolution de ce que j'appelle la gouvernance au Cameroun.



On vient de très loin, parce que les questions de la participation citoyenne aux politiques publiques n'étaient pas un acquis.

C'était loin d'être un acquis dans la mesure où quand on disait Finances publiques, c'était la chasse gardée de la technocratie du ministère des Finances ou des banques.



Est-ce que vous croyez que le fait d'avoir associé la société civile a permis de rendre le Budget programme un peu plus pratique ?

Je vais vous dire, déjà sur le plan concret, la société civile par rapport à la composante 5 du Plan global de Réformes a une fonction d'appui à la gestion. Son rôle est très clair au niveau de ce Plan de Réformes. Nous devons diffuser l'information. Le fait que notre rôle au niveau de la Plateforme soit celui de la facilitation à la diffusion de l'information est très important. Un exemple. Lorsque la Covid-19 est arrivée et que le gouvernement a été obligé de prendre un collectif budgétaire, nous avons automatiquement organisé une campagne citoyenne d'information et de sensibilisation sur la loi de Finances pour expliquer pourquoi le collectif budgétaire a dû être pris et quelles sont les implications que cela peut avoir au niveau des Budgets sectoriels. Nous avons fait les 10 régions en expliquant même en langues locales ...

Pour le Budget programme, il y a des évolutions mais il y a encore beaucoup à faire. Il peut arriver des moments où on donne l'impression qu'on suit le Budget programme mais concrètement on reste dans les pratiques du Budget de moyens. C'est la raison pour laquelle une demande de la société civile c'est la clarification des différents programmes qui sont en financement. Là nous comprenons bien la difficulté des pouvoirs publics, parce qu'eux-mêmes sont organisés en ministères sectoriels et pas en programmes. Il y a déjà entre eux

les services publiques ou les administrations centrales, un besoin de concertation pour qu'ils harmonisent bien cette notion et qu'ils sachent quels sont les départements qui sont dans un programme précis et financés au niveau de ce programme et non pas forcément au niveau des ministères.

Quand on vous écoute on peut dire que les réformes faites jusque-là vont dans le bon sens ...

On vient de très loin, parce que les questions de la participation citoyenne aux politiques publiques n'étaient pas un acquis. Sur les Finances publiques, c'était loin d'être un acquis dans la mesure où quand on disait Finances publiques, c'était la chasse gardée de la technocratie du ministère des Finances ou des banques. La Réforme globale des Finances publiques est une Réforme au long cours, mais nous avons bon espoir que si le jeu des acteurs se poursuit comme il est en train de se faire, elle est appelée à changer le paysage du Cameroun, d'autant plus que la Décentralisation avec l'entrée en scène de la Région, pousse à s'appuyer sur ce nouvel acteur qui n'a jamais fonctionné dans le premier système qui est celui du Budget des moyens. La Région n'a jamais connu ce système. C'est le bon moment pour enraciner les bonnes pratiques et je pense que si tous les débats donnent lieu à des orientations je pense qu'il y aura des échos positifs.

Interview réalisée par Frédéric ONDOUA

Revivons les grands moments du Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP 2022)

Sous son nouveau format, le Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP) vise, selon les dispositions du décret du 30 juin 2021 du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, portant sa réorganisation à « Veiller à la bonne formulation des programmes et des objectifs associés, ainsi qu'à la fiabilité des indicateurs de performance, au regard des priorités arrêtées dans les documents de planification stratégique de l'Etat ; Veiller au respect des périmètres des programmes des départements ministériels, tout en s'assurant de la cohérence de l'action gouvernementale ... »



Discours de la cérémonie d'ouverture du CIEP 2022 par **S.E. Louis Paul MOTAZE**
Ministre des Finances, Président du Comité de Pilotage de la plateforme de dialogue sur les réformes des finances publiques



Photo de famille



Concertation entre les éminents membres du CIEP





Passage des délégations de la journée du Lundi, 30 mai 2022



Passage des délégations de la journée du Mardi, 31 mai 2022

HIGHLIGHTS



Passage des délégations de la journée du Mercredi, 1er juin 2022



Passage des délégations de la journée du Jeudi, 02 juin 2022



Passage des délégations de la journée du Vendredi, 03 juin 2022



Passage des délégations de la journée du Lundi, 06 juin 2022

HIGHLIGHTS



Passage des délégations de la journée du Mardi, 07 juin 2022



Passage des délégations de la journée du Mercredi, 08 juin 2022

HIGHLIGHTS



MINDEF



DGSN



MINREX



MINJUSTICE

Passage des délégations de la journée du Jeudi, 09 juin 2022



MINDEVEL



MINEPAT



MINFI



DREF, lecture des recommandations

Passage des délégations de la journée du Vendredi, 10 juin 2022



UNE PUBLICATION DU COMITÉ DE PILOTAGE DE LA PLATEFORME DE DIALOGUE SUR LES FINANCES PUBLIQUES

PILOTEE PAR LA DIVISION DE LA REFORME BUDGETAIRE

INFORMER | SENSIBILISER | PLAIDOYER

SITE WEB : WWW.RFP.CM



Scanner pour télécharger