

**République du
Cameroun**



Banque Mondiale



**PARACHEVER LA RÉFORME DES FINANCES
PUBLIQUES POUR UNE MEILLEURE
PERFORMANCE DE L'ACTION DE L'ÉTAT**

PLAN DE MODERNISATION DES FINANCES PUBLIQUES DU CAMEROUN

REVUE DE MISE EN ŒUVRE 2009 – 2012

ACTUALISATION 2013 – 2015

Décembre 2012

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

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

Remerciements

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

Table des matières

RÉSUMÉ ANALYTIQUE	I
LE PMFP 2009 – 2015 : UN ENGAGEMENT FORT DU CAMEROUN EN VUE D'AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES	I
<i>Un engagement fort des autorités camerounaises</i>	<i>i</i>
DES PREMIERS RÉSULTATS ENCOURAGEANTS SUR LA PÉRIODE 2009 – 2012.....	III
<i>Des résultats variables selon les axes du PMFP.....</i>	<i>iii</i>
LE PMFP RÉVISÉ 2013 – 2015 MET L'ACCENT SUR LE RENFORCEMENT DE PRÉREQUIS ESSENTIELS POUR LES RÉFORMES ET SE FOCALISE SUR DES ACTIONS STRUCTURANTES DE RÉFORME	VII
<i>Les axes actuels du PMFP restent pertinents.....</i>	<i>vii</i>
<i>Une harmonisation avec les Directives de la CEMAC.....</i>	<i>viii</i>
<i>Un équilibre entre une nécessaire mise à niveau « les basics » et des actions structurantes de réformes .</i>	<i>viii</i>
<i>Dans le cadre de l'actualisation du PMFP, le renforcement des « basics » a été privilégié et mis en exergue.</i>	
<i>Les différents axes du plan adressent des niveaux et priorités de réformes qui ont été précisés.....</i>	<i>viii</i>
<i>Un dispositif de pilotage et de suivi à dynamiser</i>	<i>ix</i>
<i>La nécessité de mobiliser davantage de ressources propres et des financements extérieurs.....</i>	<i>x</i>
1. INTRODUCTION.....	1
<i>Situation générale</i>	<i>1</i>
<i>Avancées dans la gestion des finances publiques.....</i>	<i>1</i>
<i>Une réforme des finances publiques structurée autour du Nouveau Régime Financier.....</i>	<i>2</i>
<i>Objectifs et champ de la revue</i>	<i>4</i>
<i>Organisation de la revue et structuration du rapport</i>	<i>4</i>
2. REVUE DES ACTIVITÉS DU PLAN DE MODERNISATION DES FINANCES PUBLIQUES	6
2.1 ANALYSE DU CADRE LOGIQUE DU PMFP	6
2.2 MATRICE D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS À MI-PARCOURS	9
2.3 ANALYSE DES RÉALISATIONS DU PMFP.....	10
<i>Axe 1 Planification – Programmation – Budgétisation.....</i>	<i>12</i>
<i>Axe 2 Recettes et fiscalité</i>	<i>14</i>
<i>Axe 3 Financements extérieurs.....</i>	<i>16</i>
<i>Axe 4 Exécution du budget en dépenses.....</i>	<i>17</i>
<i>Axe 5 Comptabilité publique.....</i>	<i>19</i>
<i>Axe 6 Gestion de la trésorerie et de la dette.....</i>	<i>21</i>
<i>Axe 7. Contrôle interne et externe</i>	<i>22</i>
<i>Axe 8 Gestion des ressources humaines et de la masse salariale.....</i>	<i>24</i>
<i>Axe 9 Systèmes informatiques</i>	<i>25</i>
<i>Axe 10 Cadre institutionnel et renforcement des capacités</i>	<i>27</i>
2.4 LE FINANCEMENT DU PMFP.....	30
2.4.1 Les partenaires impliqués	30
2.4.2 Modalités d'intervention des partenaires techniques et financiers	34
3. PRINCIPAUX AXES DU PLAN ACTUALISÉ	35
3.1 PRINCIPALES ORIENTATIONS DE LA MISE À JOUR DU PMFP.....	35
3.2 UN CADRE LOGIQUE RÉVISÉ	38

3.3 PRINCIPAUX AXES ET COMPOSANTES DE LA RÉFORME	43
<i>Axe 1 Planification – programmation – budgétisation.....</i>	<i>43</i>
<i>Axe 2 Recettes et fiscalité</i>	<i>44</i>
<i>Axe 3 Financements extérieurs.....</i>	<i>44</i>
<i>Axe 4 Exécution du budget en dépenses.....</i>	<i>45</i>
<i>Axe 5 Comptabilité publique.....</i>	<i>46</i>
<i>Axe 6 Gestion de la trésorerie et dette</i>	<i>48</i>
<i>Axe 7 Contrôle interne et externe</i>	<i>50</i>
<i>Axe 8 Gestion des Ressources Humaines et maîtrise de la masse salariale.....</i>	<i>53</i>
<i>Axe 9 Système informatique de gestion des finances publiques</i>	<i>53</i>
<i>Axe 10 Pilotage de la réforme</i>	<i>54</i>
3.4 LE CHIFFRAGE DU PMFP RÉVISÉ	56
ANNEXES.....	1
ANNEXE 1 : SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PMFP	2
ANNEXE 2 : PLAN DE MODERNISATION DES FINANCES PUBLIQUES 2013 – 2015 (EN MILLIONS FCFA)	28
ANNEXE 3 : CHIFFRAGE DU PMFP RÉVISÉ – SYNTHÈSE (EN FCFA)	46
ANNEXE 4 : STATISTIQUE SUR L'ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS.....	47
ANNEXE 5 : POINT SUR L'ÉLABORATION ET LA MISE À JOUR DES STRATÉGIES SECTORIELLES À PÉRIMÈTRE MINISTÉRIEL ET THÉMATIQUE.....	48
ANNEXE 6 : LISTE DES STRUCTURES ET PERSONNES RENCONTRÉES	50
ANNEXE 7 : LISTE DES PERSONNES PRÉSENTES À LA RENCONTRE AVEC LE CSFP.....	53
ANNEXE 8 : LISTE DES SOURCES ET DOCUMENTS CONSULTÉS	54
ANNEXE 9 : RÉSUMÉ DES INDICATEURS PEFA DU CAMEROUN 2007.....	57
 Graphique :	
Graphique 1: Bilan général de réalisation des actions du PMFP.....	10
Graphique 2: Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 1	13
Graphique 3 : Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 2	15
Graphique 4: Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 3	16
Graphique 5: Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 4	17
Graphique 6: Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 5	20
Graphique 7: Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 6	21
Graphique 8: Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 7	22
Graphique 9: Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 8	24
Graphique 10: Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 9	25
Graphique 11: Bilan de l'opérationnalisation de l'axe 10	27

Encadré:

Encadré 1: Les projets d'appui à la réforme des Finances Publiques sur la période 2009-2012	33
Encadré 2: Les Dimensions essentielles d'un système de GFP selon le PEFA.....	35
Encadré 3: Directives de la CEMAC et principales innovations.....	37
Encadré 4: Le passage de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice	47
Encadré 5: Instruments de gestion de la trésorerie	49
Encadré 6 : Attributions et organisations du contrôle financier et des organes de contrôle interne a postériori selon les nouvelles directives de la CEMAC.....	51
Encadré 7: Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC	52

Avertissement

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

A l'issue de la mission de juin, une première version du rapport a été soumise à l'appréciation des différentes structures du MINFI, du MINEPAT et des autres ministères et institutions impliqués directement dans la réforme du système des finances publiques. Deux autres missions ont été organisées en octobre et décembre 2012 pour compléter la collecte d'information sur la revue des activités, préciser l'analyse et évaluer les coûts induits. Durant ces missions, des séances de travail élargies à l'ensemble des parties prenantes du Plan de Modernisation des Finances Publiques (PMFP) se sont tenues sous la présidence du Secrétariat Technique du Comité chargé de la Réforme. Puis des réunions bilatérales ont été organisées avec chaque structure impliquée dans le plan.

Ce document constitue une version révisée du PMFP destinée à parachever le processus de réforme en cours. Un atelier technique de relecture regroupant les différents acteurs de la réforme ainsi que les représentants des partenaires au développement membres du CSFP a été programmé lors de la mission de restitution programmée courant janvier 2013.

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

Liste des acronymes

ACCT	Agence Comptable Centrale du Trésor
AE	Autorisation d'Engagement
ANTILOPE	Application informatique de gestion de la solde des fonctionnaires
ARMP	Agence de Régulation des Marchés Publics
AT	Assistant Technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
CAA	Caisse Autonome d'Amortissement
CADRE	Application informatique du Trésor
CAS	Compte d'Affectation Spéciale
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDBF	Conseil de Discipline Budgétaire et Financière
CDC	Chambre des Comptes
CDI	Centre Des Impôts
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CF	Contrôleur (ou Contrôle) Financier
CGA	Centre de Gestion Agréé
CIEP	Comité Interministériel d'Examen des Programmes
CIME	Centre des Impôts des Moyennes Entreprises
CMB/FP	Comité Multi-Bailleurs sur les Finances Publiques
CNS	Conseil National de la Statistique
CONSUPE	Contrôle Supérieur de l'Etat
CP	Crédits de Paiement
CPM	Cellule de Passation des Marchés
CSTFP	Comité Sectoriel Finances Publiques
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
CTSE-DSRP	Comité Technique de Suivi et d'Evaluation des activités de la mise en œuvre du DSRP
CUT	Compte Unique du Trésor
DAD	Base de Données de l'Aide au Développement
DAE	Direction des Affaires Economiques
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DCE	Délégation de la Commission Européenne
DENO	Dépenses engagées et non ordonnancées
DEPMI	Dépenses Publiques sur Mercuriale Informatisée (gestion des dépenses des ministères)
DGB	Direction Générale du Budget

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

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

Préambule

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

Pour rendre cette réforme effective, un ensemble d'actions complémentaires couvrant la période 2010 – 2015 et articulé autour du Plan de Modernisation des Finances Publiques (PMFP) a été élaboré en fin 2009 et destiné à étendre la modernisation des finances publiques aux dimensions non incluses dans le régime financier.

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

Plus particulièrement, il s'est agi de procéder à :

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

Cette revue à mi-parcours a une portée particulière puisqu'elle est la première revue externe du PMFP. Elle vise également à rendre compte de la portée du Plan et des améliorations nécessaires en matière de suivi. La revue est ainsi une évaluation qui est à la fois « rétrospective » et « stratégique ». La méthode adoptée fournit, à partir de l'analyse rétrospective, des éléments permettant d'établir la programmation des actions prioritaires pour la période à venir ainsi que leur budget.

L'évaluation repose sur un processus structuré en 5 phases distinctes : un travail de collecte et d'analyse de la documentation (phase 1), une première mission de terrain menée à Yaoundé au mois de juin 2012 (phase 2) comprenant des entretiens avec les différents responsables de l'administration camerounaise et des représentants des partenaires techniques et financiers impliqués dans la réforme des finances publiques, la rédaction d'un rapport intermédiaire (phase 3). Les phases 4 et 5 ont consisté en deux missions de terrain courant octobre et décembre qui ont abouti à un rapport provisoire. Lors de la mission de décembre 2012, une relecture du PMFP révisé a permis de valider les axes et composantes et de finaliser les activités de la matrice 2013 – 2015.

Résumé analytique

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

Un engagement fort des autorités camerounaises

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

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

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

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

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

Les six objectifs spécifiques ci-dessous correspondent à la déclinaison des objectifs globaux :

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

- Un cadre institutionnel de la gestion des finances publiques et un cadre de pilotage du PMFP adaptés et renforcés.

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

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

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

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

Plus de 162 actions ont été retenues parmi les 44 composantes du plan. Le coût du plan estimé à près de 53 milliards de FCFA est réparti par axes avec une concentration de près de 75 pour cent des ressources en faveur de 4 axes suivants : systèmes informatiques (33 pour cent) ; planification, programmation et budgétisation (17 pour cent), recettes et fiscalité (15 pour cent) et contrôle (10 pour cent). Il est financé via des ressources propres (budget national) et via le financement des partenaires techniques et financiers sous forme de projet et d'assistance technique.

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

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

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

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

Le cadre logique du PMFP présentait les objectifs globaux et spécifiques du Plan et la correspondance entre les actions envisagées et les axes du PMFP. Il assurait également un lien avec les indicateurs PEFA pour mesurer les progrès réalisés. Il permettait d'identifier les

différents objectifs spécifiques poursuivis pour chacun des axes, et les ressources et activités prévues pour atteindre ces objectifs.

L'analyse du diagramme logique montre cependant que le PMFP présentait des lacunes dans la traduction des liens de cause à effet entre les ressources / activités et la hiérarchie des objectifs poursuivis. Les objectifs opérationnels n'ont pas été précisés et ne sont que la reprise des objectifs spécifiques ; ils n'ont pas fait l'objet d'une déclinaison plus opérationnelle. Ils mériteraient d'être précisés, ciblés et devraient asseoir une temporalité.

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

La réforme s'oriente dans deux directions différentes mais complémentaires

Le PMFP est conçu dans une démarche visant le renforcement des « basics », qui consiste à la mise en place d'un budget robuste et le développement d'une culture du contrôle et ce, pour corriger les faiblesses identifiées par les différents diagnostics du système de gestion des finances publiques camerounaises notamment l'évaluation PEFA effectuée en 2007 d'une part, et la mise en place d'une gestion budgétaire basée sur la performance qui est l'objectif de la réforme consacrée par le NRFE d'autre part.

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

Des premiers résultats encourageants sur la période 2009 – 2012

Des résultats variables selon les axes du PMFP

Les résultats à mi-parcours sont variables d'un axe à l'autre. Ils se justifient par l'opérationnalisation des actions qui étaient prévues et dont un nombre important est en cours de réalisation et pour lesquelles il est encore trop tôt pour mesurer des avancées : près de 20 pour cent d'actions sont réalisées, près de 38 pour cent sont en cours de réalisation tandis qu'environ 42 pour cent n'ont pas effectivement démarré. Egalement, des contraintes du calendrier de mise en œuvre du nouveau cadre juridique qui ont conduit à une priorisation de fait et à une forte appropriation de certaines composantes de la réforme liées au régime financier.

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

Des acquis importants concernant le nouveau régime financier

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

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

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

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

Des résultats modestes concernant les financements extérieurs

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

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

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

Les procédures de la chaîne de la dépense restent complexes à cause de nombreux niveaux de contrôle qui restent inefficaces, purement formels et par conséquent ne permettent pas de prévenir les risques financiers. Aussi, ces contrôles n'intègrent pas les notions d'efficience et d'efficacité et ne visent pas à mieux responsabiliser les ministères gestionnaires alors que cette réforme est préconisée par le NRFE. Egalement, la responsabilité managériale des responsables de programmes n'est pas définie.

De plus, les rapports d'exécution budgétaire restent de qualité insuffisante et ne sont pas exhaustifs. A titre d'exemple, les TOFE produits ne sont pas forcément établis sur la base des dépenses ordonnancées. Bien que le MINFI, à travers la Direction de la Prévision, publie des rapports trimestriels sur l'exécution budgétaire, il n'existe pas de comptes consolidés de l'ensemble des administrations publiques (y compris les établissements publics et les collectivités locales) présentant les recettes, les dépenses et les opérations de financement

sans compensation entre elles. Par ailleurs, il n'existe pas de système de production de rapports couvrant tous les arriérés, y compris ceux générés par les établissements publics.

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

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

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

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

Le cadre institutionnel de gestion de la trésorerie est opérationnel

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

Des avancées limitées en matière de contrôle interne mais des défis à surmonter dans le contrôle externe

Les avancées sur le contrôle interne se limitent aux normes, procédures et guides. La réforme du contrôle en vue d'une véritable modernisation de la chaîne de contrôle interne reste à mener, il existe des redondances dans certains contrôles et la coordination est insuffisante entre les structures de contrôle interne a posteriori. Le projet de décret sur le contrôle administratif élaboré reste très général.

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

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

Des progrès limités dans la gestion des ressources humaines et la masse salariale

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

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

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

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

L'opérationnalisation des organes de pilotage, de mise en œuvre et de suivi de la réforme est réalisée en grande partie et un cadre institutionnel est en place. La Plateforme de dialogue sur les finances publiques a été créée et dotée d'un Comité de Pilotage par l'Arrêté n° 028/CAB du Premier Ministre du 9 février 2007. Placé sous l'autorité du Ministre chargé des Finances, ce Comité est appuyé, pour l'accomplissement de ses missions, par un Secrétariat Technique, organe opérationnel et de suivi des activités. Cette Plateforme est une instance de concertation, regroupant les autorités camerounaises, les partenaires techniques et financiers réunis au sein du Comité Multi Bailleurs (CMB) et des représentants de la société civile. Elle est créée par le Gouvernement en application de la recommandation de la Déclaration de Paris. Elle avait pour objet d'une part, la réalisation d'un plan de réforme des finances publiques et d'autre part, d'appuyer la mise en œuvre des différentes composantes et d'en assurer le suivi. Le CMB a été érigé en 2010 en Comité Multi Partenaires (CMP) dont le leadership est désormais assuré par le Gouvernement (MINEPAT) et les PTF (avec présidence tournante). En 2011, le Gouvernement et les PTF se sont engagés dans un cadre de partenariat spécifique pour le soutien aux réformes des finances publiques. Ce cadre de partenariat vise à une meilleure coordination des interventions des bailleurs de fonds dans l'exécution de la réforme des finances publiques et à un dialogue plus structuré entre partie prenante.

Conformément à ses missions, la Plateforme a réalisé, dans un premier temps, un diagnostic interne (groupes de travail) sur la gestion des finances publiques (2007) complété par l'exercice PEFA en 2007². Dans un second temps, le PMFP a été élaboré par les groupes de travail de la Plateforme. Le plan a été adopté par le Comité de Pilotage des réformes des finances publiques en décembre 2009.

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

Le PMFP révisé 2013 – 2015 met l'accent sur le renforcement de prérequis essentiels pour les réformes et se focalise sur des actions structurantes de réforme

Le PMFP a été actualisé pour tenir compte des avancées réalisées jusque fin 2012 et du contexte régional de réforme avec les Directives CEMAC. Il tient également de l'évaluation de la mise en œuvre du PMFP et des améliorations à apporter.

Les axes actuels du PMFP restent pertinents

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

Pour ne pas perturber la dynamique de la réforme budgétaire déjà engagée et au regard de la pertinence des axes définis dans le PMFP initial, le Plan révisé 2013 - 2015 reprend les mêmes axes (au nombre de dix) dont certains regroupent plusieurs composantes, avec une actualisation nécessaire face aux évolutions régionales d'une part, et aux acquis ou à la persistance des faiblesses d'autre part. Chaque axe est décliné en une ou plusieurs composantes, elle-même déclinée en actions.

² L'annexe 9 fournit une revue par indicateur.

Une harmonisation avec les Directives de la CEMAC

En dépit des progrès réalisés, le cadre juridique et institutionnel reste encore à renforcer pour se rapprocher des normes internationales et sous régionales. Certains documents et manuels élaborés jusqu'ici ne sont pas entièrement cohérents avec les nouvelles directives de la CEMAC qui datent de décembre 2011 et qui constituent désormais le cadre de référence des Etats-Membres de la CEMAC. Les directives de la CEMAC offrent une direction pour cette mise à jour. Le Cameroun état membre de la CEMAC et déjà impliqué dans la réforme des finances publiques sera un acteur majeur et porteur de changement. La transposition des directives dans le respect du calendrier fixé au 31 décembre 2013 impulsera souffle nouveau à la réforme des finances publiques au Cameroun.

Un équilibre entre une nécessaire mise à niveau « les basics » et des actions structurantes de réformes

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

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

Dans le cadre de l'actualisation du PMFP, **le renforcement des « basics »** a été privilégié et mis en exergue. Les différents axes du plan adressent des niveaux et priorités de réformes qui ont été précisés.

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

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

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

La création d'une Juridiction financière (Cour des Comptes) autonome par rapport à toute autre juridiction reste un défi important pour mettre fin à la coexistence de deux structures

de contrôle externe qui sont de natures différentes, le CONSUPE et la Chambre des Comptes. Comme indiqué par les directives de la CEMAC, cette juridiction est une Cour des Comptes qui doit disposer des compétences très larges (jugement des comptes, contrôle de gestion et de la performance, certification des comptes ; discipline budgétaire et financière). Celle-ci est l'ISC et a une mission d'assistance au Parlement et au gouvernement pour analyser l'information contenue dans les documents budgétaires et les rapports d'exécution et procéder à des enquêtes.

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

Une plus grande appropriation des différents départements et structures concernées

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

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

Un dispositif de pilotage et de suivi à dynamiser

L'absence de priorisation face aux ressources effectivement disponibles et l'absence de revue de mise en œuvre fréquente n'ont pas favorisé un suivi rapproché de la mise en œuvre du PMFP. Le pilotage de la réforme est primordial et la dynamique autour du PMFP est à encourager. Le suivi de la mise en œuvre des actions sera essentiel pour s'assurer de la mise en œuvre des actions prévues selon le calendrier, des blocages éventuels et, le cas échéant, de la nécessité de mobiliser des financements complémentaires ou de re-calibrer certaines actions.

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

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

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

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

La nécessité de mobiliser davantage de ressources propres et des financements extérieurs

Le coût estimatif du PMFP révisé 2013 – 2015 a été évalué à 49 milliards de FCFA³. Une partie des actions du PMFP révisé est financé via les ressources du budget de l'Etat. Les partenaires techniques et financiers y contribuent également.

La cartographie des interventions des PTF sur la période 2009 – 2012 a mis en évidence la mobilisation de nombreux partenaires techniques et financiers autour du PMFP, avec une complémentarité des interventions (en particulier sur l'axe système informatique) et des risques évidents de retards ou blocage si certains financements ne sont pas mobilisés dans les délais.

La mobilisation de nouveaux partenaires sera essentielle pour le futur, dans la mesure où plusieurs projets ont été clôturés à l'issue de la première période. L'Union Européenne apparaît comme l'un des principaux partenaires de la réforme des finances publiques au Cameroun, elle sera présente également sur la période 2013 – 2015 avec pour l'instant, la coopération allemande, la France et le FMI.

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

Dialogue sur les réformes et sur leur financement

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

³ Annexe 3 chiffrage du PMFP révisé.

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

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

1. Introduction

Situation générale

D'une grande diversité aussi bien culturelle que géographique, depuis le nord de type sahélien jusqu'au sud de type équatorial, le Cameroun⁴ est doté d'un potentiel économique important, avec de nombreuses ressources naturelles dans son sous-sol (pétrole, gaz naturel, fer, bauxite, cobalt, diamant etc.) ainsi que des produits agricoles variés (bois, café, cacao, bananes, hévéas, canne à sucre, coton etc.). Il se caractérise également par un potentiel important en termes de ressources humaines et une population très jeune, la moitié ayant moins de 18 ans.

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

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

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

Avancées dans la gestion des finances publiques

Une approche globale des réformes à partir des années 2000

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

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

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

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

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

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

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

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

Une réforme des finances publiques structurée autour du Nouveau Régime Financier

Un cadre juridique modernisé

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

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

Le Plan de Modernisation des Finances Publiques (PMFP)

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

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

Les **objectifs globaux** du PMFP sont:

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

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

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

Le contexte régional avec de nouvelles Directives CEMAC

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

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

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

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

Objectifs et champ de la revue

L'objectif de la présente revue est d'analyser la mise en œuvre du Plan de modernisation des finances publiques camerounaises sur la période 2009 à 2012 et de procéder à l'actualisation de la stratégie de mise en œuvre de ce plan pour la période 2013 – 2015. Plus particulièrement, il s'est agi de procéder à :

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

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

Organisation de la revue et structuration du rapport

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

Une seconde mission a été organisée en octobre 2012 (phase 4) et a permis de produire un rapport révisé (phase 5). La liste des personnes rencontrées et des documents consultés sont en annexe (*cf. Annexes 6, 7 et 8*). Les consultants mandatés par la Banque Mondiale sont Mohamed Moindzé, chef de mission, expert en finances publiques et de Laurence Jacquet, expert finances publiques spécialisée en gestion de projet.

Une dernière mission, réalisée en décembre 2012 a permis de valider les principaux axes et composantes du PMFP révisé et d'échanger sur les activités ainsi que sur leur chiffrage.

Le présent rapport s'articule autour de deux parties :

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

Deux annexes (annexes 1 et 2) constituent des documents importants qui détaillent, pour la première, la revue du plan axe par axe, composante par composante et action par action. La seconde est la matrice du PMFP révisé 2013 – 2015 y compris les éléments de coût disponibles au moment de la revue.

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

Ce travail fait l'objet d'une réflexion participative regroupant l'ensemble des acteurs de la réforme sous la coordination de la Division en charge de la Réforme.

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

2.1 Analyse du cadre logique du PMFP

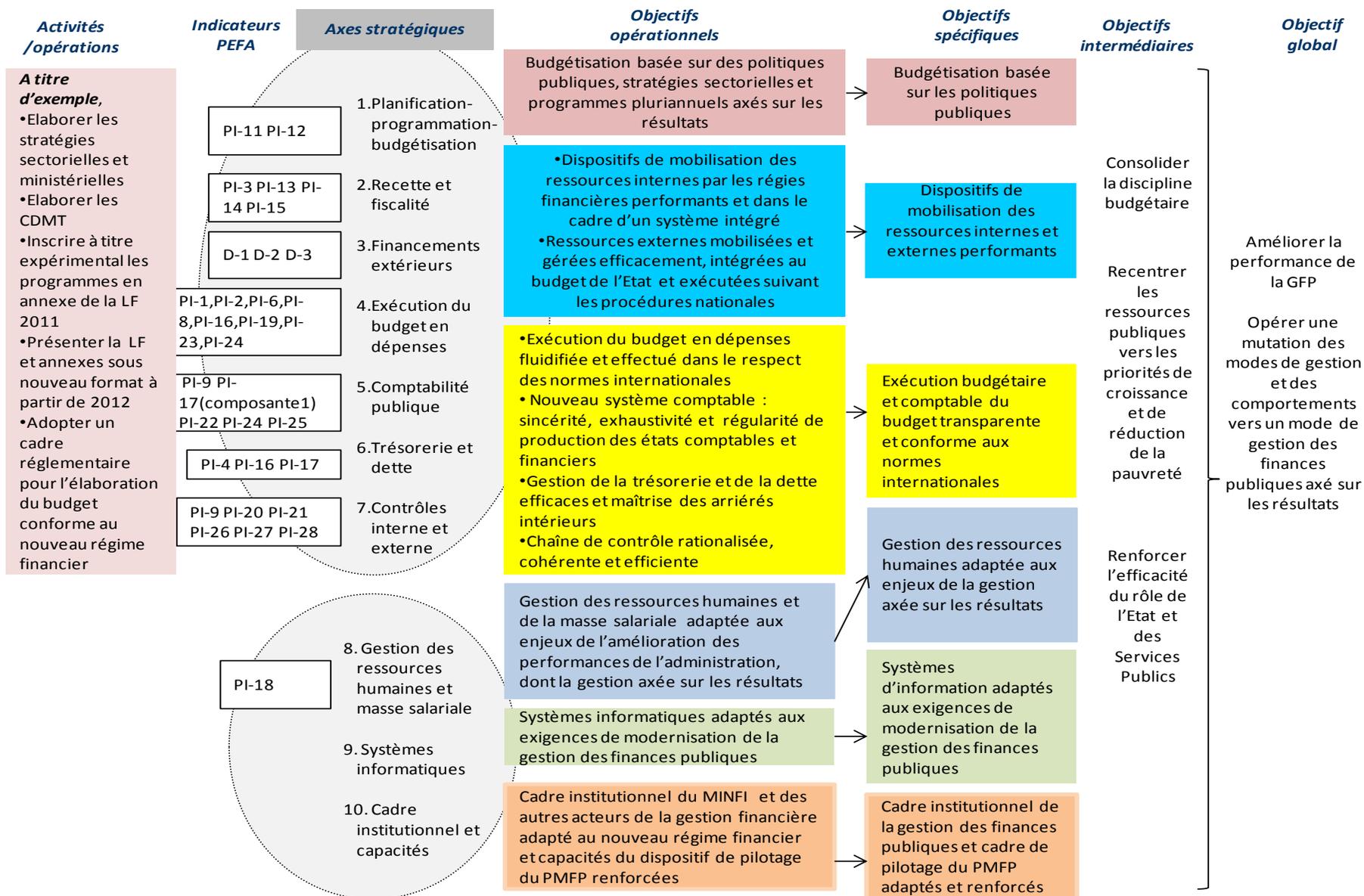
La logique d'intervention présente sous forme schématique la stratégie de réforme des finances publiques poursuivie par le Cameroun au cours de la période 2009 – 2012. La logique d'intervention est représentée sous forme de **diagrammes d'objectifs**. Elle différencie quatre niveaux d'objectifs et présente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

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

La logique d'intervention a été reconstituée en partant du cadre logique du PMFP. Cette logique d'intervention présente également la correspondance entre les actions envisagées dans le PMFP et les axes du PMFP ainsi que fait le lien avec les indicateurs PEFA.

Un code couleur a été adopté pour la présentation de la logique d'intervention :

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



Cohérence du cadre logique

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

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

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

Quelques faiblesses dans la construction logique

Le PMFP présente quelques faiblesses dans sa construction logique. Le PMFP précise les axes stratégiques qui constituent le cadre d'intervention du plan. Il permet d'identifier les différents objectifs spécifiques poursuivis pour chacun des axes, et les ressources et activités prévues pour atteindre ces objectifs mais la construction logique de ce cadre est néanmoins questionnée. En effet, l'analyse du diagramme (cf. *supra*) montre que le PMFP met sur le même plan les objectifs opérationnels et les objectifs spécifiques et présente des lacunes dans la traduction des liens de cause à effet entre les ressources / activités et la hiérarchie des objectifs poursuivis. Les objectifs opérationnels sont similaires aux objectifs spécifiques ; et ils n'ont pas fait l'objet d'une déclinaison plus opérationnelle⁵. Les objectifs opérationnels mériteraient d'être précisés et devraient asseoir une temporalité.

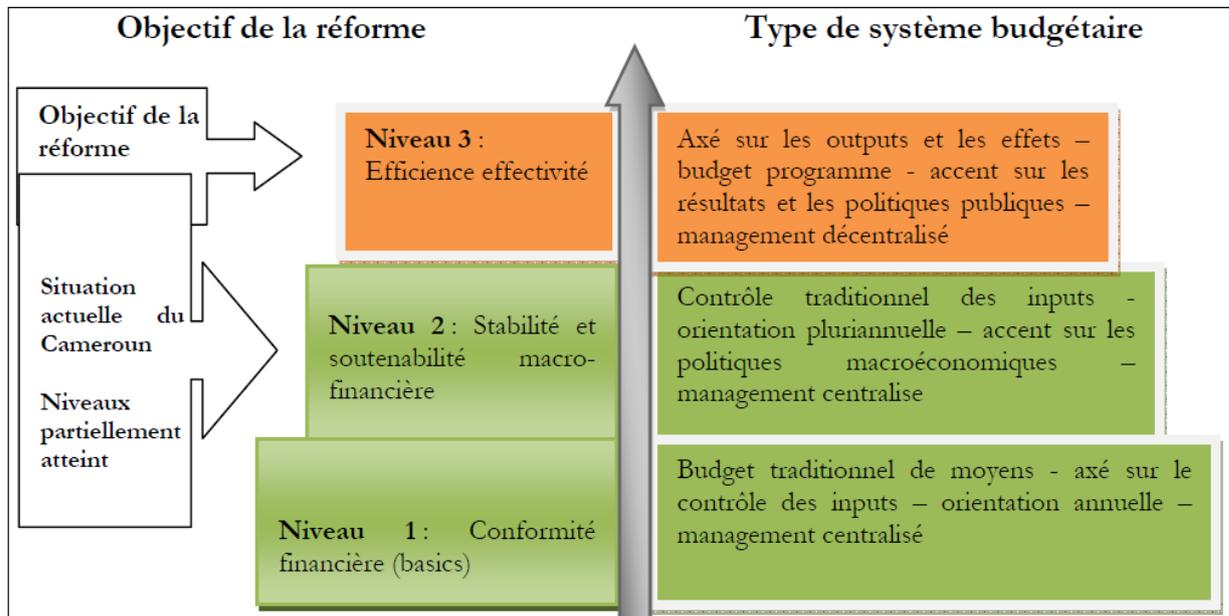
Le nombre d'actions est parfois très important pour une composante, et traduit des sous actions qui pourraient ne pas être déclinées dans le document de synthèse mais être utilisées pour les structures responsables pour leur propre pilotage interne. Par ailleurs, cela renvoie également à la nature des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

Une autre difficulté du cadre logique concerne le séquençage des réformes. Le PMFP s'attaque sur plusieurs fronts : (i) au renforcement des « basics », qui consiste à la mise en place d'un budget robuste et le développement d'une culture du contrôle (conformité budgétaire) et ce, pour corriger les faiblesses identifiées par les différents diagnostics du système de gestion des finances publiques camerounaises notamment l'évaluation PEFA

⁵ Par exemple, l'objectif spécifique « budgétisation basée sur les politiques publiques » se traduit dans un objectif opérationnel « budgétisation basée sur les politiques publiques, stratégies sectorielles et programmes pluriannuels axés sur les résultats », alors que les objectifs de ressources humaines, de système d'information et le cadre institutionnel sont formulés sans préciser l'opérationnalisation.

effectuée en 2008 ; (ii) à la stabilité et à la soutenabilité macroéconomique à travers la programmation pluriannuelle et (ii) à la mise en place d'une gestion budgétaire basée sur la performance qui est l'objectif de la réforme consacrée par le NRFE.

Niveaux et priorités des réformes des finances publiques



Source : « Guidelines for Sequencing PFM reforms »

De ce fait, le séquençage de la réforme des finances publiques au Cameroun diffère de celui suggéré par les « *Guidelines on PFM reform sequencing* » qui proposent une approche conceptuelle du « phasage » de l'évolution des systèmes de GFP sur trois niveaux. Laquelle approche repose sur le fait que le niveau supérieur ne pouvait être développé qu'une fois le niveau inférieur est bien mis en place. Le diagramme ci-dessus présente ces trois niveaux. Le diagnostic PEFA 2007 et la présente revue à mi-parcours du PMFP montrent que le Cameroun n'a pas encore atteint de manière satisfaisante, les niveaux 1 et 2.

2.2 Matrice d'évaluation des résultats à mi-parcours

Les résultats présentés dans la partie suivante ont été retenus sur la base des déclarations fournies par les interlocuteurs rencontrés et croisées avec des documents complémentaires éventuellement disponibles. Chaque action a par la suite été évaluée. Une action est opérationnellement réalisée quand elle est pleinement déployée ou que le produit obtenu est effectivement utilisé. Certaines activités ont été neutralisées soit parce leur formulation n'était pas jugée opportune ou s'est finalement avérée obsolète du point de vue de la mission, soit parce qu'elles ne correspondaient pas à une activité réalisable par la structure qui en avait la responsabilité.

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

On distingue ainsi trois niveaux d'opérationnalisation :

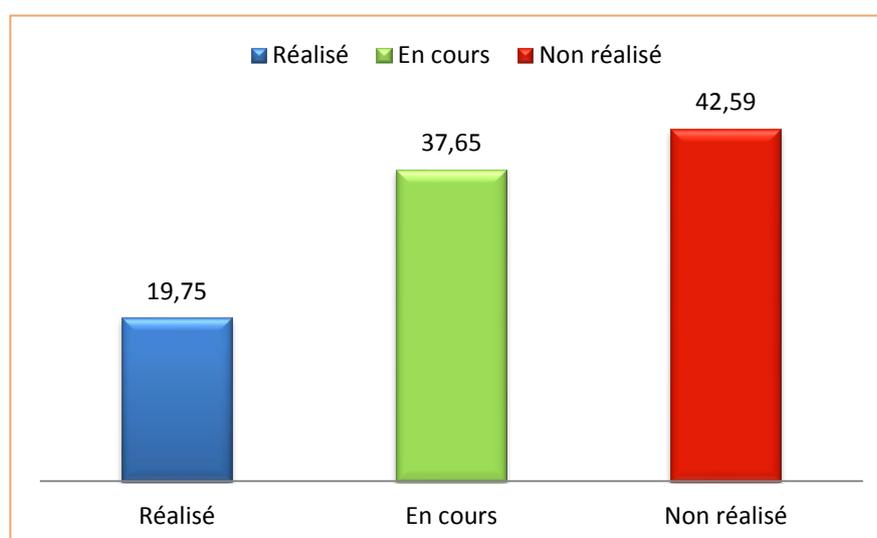
- **Opérationnalisation réalisée**: l'action, éventuellement composée d'activités primaires, a été menée à son terme;
- **Opérationnalisation en cours**: l'action, éventuellement composée d'activités, n'a pas été menée à son terme;
- **Opérationnalisation non réalisée**: l'action et ses activités dépendantes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

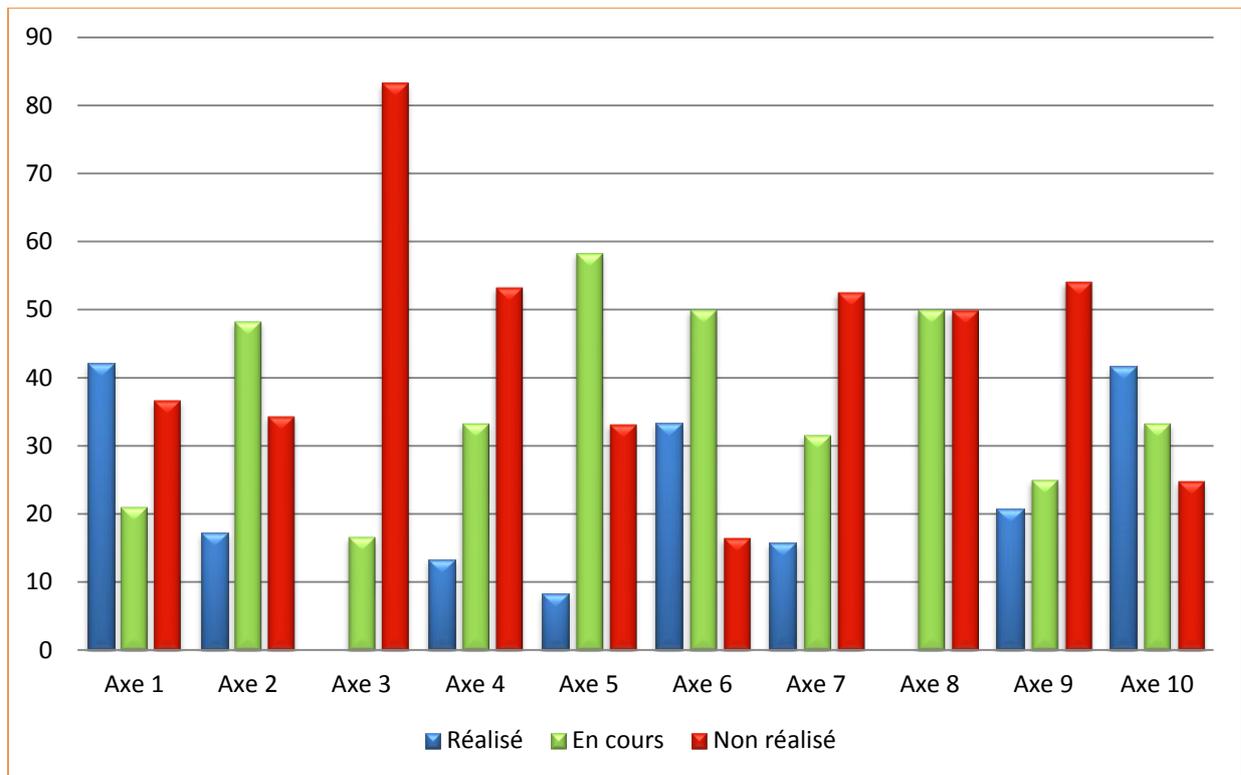
Cette opérationnalisation a été évaluée à la date du passage de la mission de juin 2012 et mise à jour au cours de deux missions d'octobre et décembre 2012. En l'absence de rapports réguliers d'exécution du PMFP, ce rapport externe servira de support aux revues internes portant sur l'avancement du PMFP.

2.3 Analyse des réalisations du PMFP

L'annexe 1 présente la revue détaillée de la mise en œuvre de l'ensemble des actions prévues dans le PMFP. Les graphiques ci-dessous offrent un bilan de l'opérationnalisation de ces actions : plus de 57 pour cent sont réalisés ou en cours de réalisation (cf. Annexe 4 état de réalisation des activités). Le PMFP a permis de mettre en œuvre de nombreuses activités de réforme du système de gestion des finances publiques camerounaises. D'autres actions sont entreprises en dehors de ce plan d'action. Des améliorations du système de gestion des finances publiques, quoique encore lentes et partielles, au niveau du cadre institutionnel et juridique, peuvent être observées et sont en ligne avec la feuille de route stratégique du Plan d'actions, qui regroupait les actions prioritaires de la réforme fixées pour la mise en œuvre du NRFE.

Graphique 1: Bilan général de réalisation des actions du PMFP





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

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

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

- le **séquençage inadéquat**. Le PMFP s'attaque simultanément aux trois niveaux de réforme des finances publiques⁶ (conformité financière, *niveau de base*) ; stabilité et soutenabilité macroéconomique pluriannuelle, et efficacité et efficience des services publics) pour atteindre l'objectif ambitieux de passer au budget programme en 2013. De plus, le phasage des activités n'a pas été systématiquement établi. A titre d'exemple, le MINFI est en train d'élaborer le manuel d'exécution du budget programme au moment où de nombreux textes réglementaires de base ne sont pas encore pris. On peut citer à titre d'exemple le texte sur le contrôle administratif ou le Règlement Général sur la Comptabilité publique. Cela peut allonger et rendre très difficile le travail.

⁶ Le principe de base proposé par les «Guidelines on PFM reform sequencing » est que les niveaux élevés d'une réforme, notamment l'efficacité et l'effectivité des services publics, ne pourront être atteints effectivement que si le niveau de base (conformité financière) est atteint.

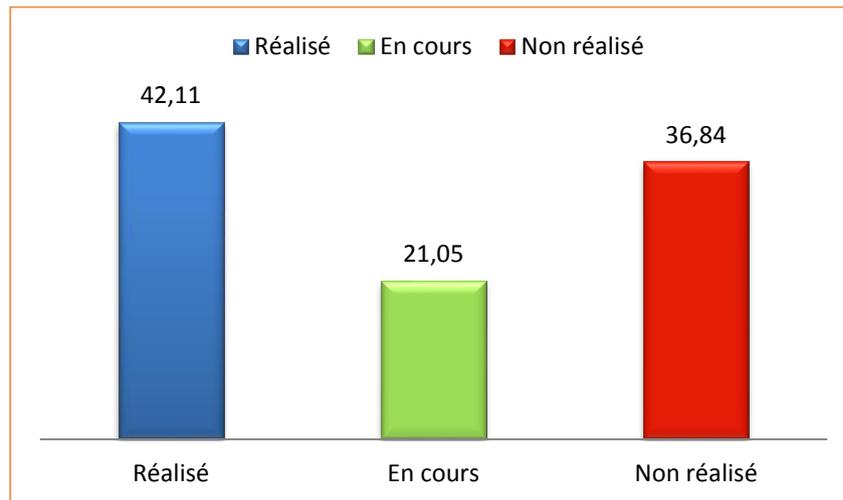
- la **fragmentation de la fonction budgétaire** entre plusieurs ministères et institutions. Au sein de l'exécutif, deux principaux ministères (MINFI et MINEPAT) sont impliqués à différents stades du processus budgétaire dans la gestion des finances publiques. Cette pratique a pour conséquence une dualité budgétaire qui n'est pas favorable à la réforme en cours consistant au passage du budget de moyens au budget programmatique et à une dilution de responsabilité. Cette fragmentation se retrouve au niveau des systèmes informatiques, chacun de ces ministères devant disposer de son propre système informatique. Cette fragmentation pourrait également être accentuée avec la création du nouveau ministère en charge des marchés publics.
- **une articulation insuffisante avec les stratégies internes des administrations**. Le PMFP aurait dû devenir le document de référence en matière de réforme de la gestion des finances publiques et articulé avec les stratégies internes des administrations. A titre d'exemple, certaines administrations, comme la DGD ou la DGI, disposent de leurs propres stratégies internes qui ne contiennent pas forcément les axes ou actions du PMFP. Ces administrations ont des feuilles de route pour leurs activités annuelles qui ne recouvrent pas nécessairement les actions du PMFP mais qui sont pourtant d'une haute importance puisqu'elles sont suivies au niveau ministériel, mais également au niveau du Secrétariat du Premier Ministère.
- les **financements prévus n'ont pas été mobilisés au niveau escompté**. Le financement du PMFP via une approche projet n'a pas véritablement favorisé sa mise en œuvre et un pilotage par l'administration. A titre d'exemple, le projet PRCTC de la Banque Mondiale mis en vigueur en juin 2008 a clôturé en fin décembre 2012 avec un taux d'absorption très réduit (inférieur à 25% après quatre ans de mise en œuvre). En conséquence de nombreuses activités qui étaient prévues à partir de ce projet se trouvent actuellement sans financement.
- un **dialogue politique insuffisant** avant 2012. La plateforme de dialogue sur les finances publiques ne s'est pas réunie entre 2008 et 2012 malgré la volonté politique annoncée pour la réforme. En effet, le Comité de Pilotage de cette plateforme a été créé par arrêté du Premier Ministre en 2007. Instance de concertation regroupant les autorités camerounaises, les PTFs réunis au sein du Comité Multi Partenaires et des représentants de la Société Civile et du secteur privé, elle n'a pas suffisamment joué son rôle.

Axe 1 Planification – Programmation – Budgétisation⁷

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

⁷ Pour chaque axe le détail des activités et leur état d'avancement est précisé dans l'annexe 1.

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



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

Concernant **la composante nouveau régime financier**, le processus d'élaboration des stratégies *sectorielles et ministérielles prioritaires* est en cours. Le cadre de planification stratégique préalable à la mise en place du budget programme a été réactualisé avec l'adoption de la vision 2035 du DSCE décliné en stratégies sectorielles et ministérielles. Plusieurs ministères ont élaboré leurs stratégies à périmètre ministériel (cf. Annexe 5) dont 14 ont été élaborées après la mise en vigueur du DSCE et 8 avant pour lesquelles l'arrimage au DSCE nécessite d'être évaluées. Par ailleurs, des stratégies sectorielles sont également disponibles. Enfin des stratégies thématiques sont en cours (Gouvernance, Financement du Développement, Compétitivité, etc.).

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

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

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

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

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

Enfin, le décret n°2011/2414/PM du 17 août 2011 a consacré la création et organisation du Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP). Ce comité est opérationnel depuis l'été 2012 et a produit un premier rapport.

Concernant les composantes Planification / Programmation / Budgétisation et suivi, les actions sont en cours avec une lettre circulaire consacrée aux cellules PPBS et un projet de décret présidentiel destiné à adapter le calendrier et les modalités de préparation de la loi de finances aux dispositions du nouveau régime financier. Les cellules PPBS sont créées. Des manuels sont disponibles pour renforcer les capacités. Un guide d'évaluation des projets a également été élaboré qui vient d'être fusionné dans le guide unique de la chaîne PPBS. De nombreuses formations pilotées par la cellule de l'évaluation et des audits de la direction générale de la planification du MINEPAT ont eu lieu en faveur de nombreux agents des ministères sectoriels. La lettre circulaire des cellules PPBS précise le mécanisme de suivi-évaluation des programmes et projets. Elle est reprise chaque année par la lettre circulaire du MINFI relative à l'exécution du budget. L'élaboration d'un manuel de procédures administratives et techniques sur le suivi-évaluation a été reprogrammée dans le cadre des activités du PARFIP.

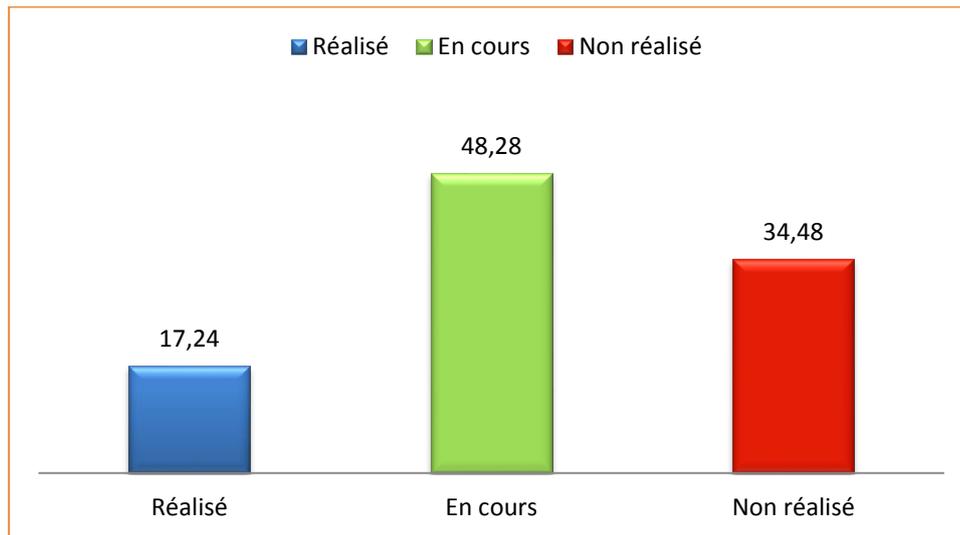
Concernant la diffusion et sensibilisation du DSCE, le secrétariat technique du DSCE organise de nombreuses rencontres au niveau des régions et des départements en vue de diffuser le DSCE et sensibiliser la population.

Axe 2 Recettes et fiscalité⁸

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

⁸ Cf. Annexe 1 pour chaque détail des activités et leur état d'avancement.

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



D'une façon générale, l'élargissement de l'assiette fiscale connaît des progrès d'année en année. Cependant, des efforts sont encore nécessaires pour améliorer la prévision des recettes, la transparence de l'assujettissement des obligations des contribuables, l'efficacité de l'immatriculation des contribuables, l'évaluation de l'impôt et le recouvrement des contributions fiscales et douanières ainsi que des autres recettes.

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

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

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

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

Le processus d'amélioration du rendement des droits d'enregistrement est en cours. Le précis du droit d'enregistrement est conçu. Mais, il n'est pas édité à cause d'un manque de ressources financières. La prochaine étape est d'informatiser les Centres des Impôts chargés

de l'enregistrement des actes, notamment les cellules spéciales des marchés et les centres spécialisés des professions libérales.

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

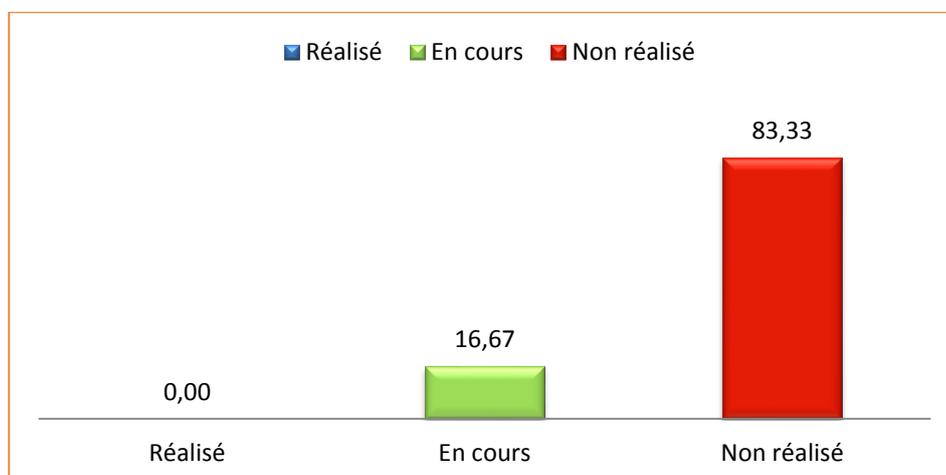
Concernant la composante « **Elargissement de l'assiette fiscale** », la loi de finances 2012 a instauré trois régimes d'imposition au lieu de quatre. Elle a mis en place un seuil d'imposition et les modes de paiement. Le projet de mise en place d'un cadastre utilisable pour l'application de l'impôt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

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

Axe 3 Financements extérieurs⁹

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

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



⁹ Cf. Annexe 1 pour chaque détail des activités et leur état d'avancement.

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

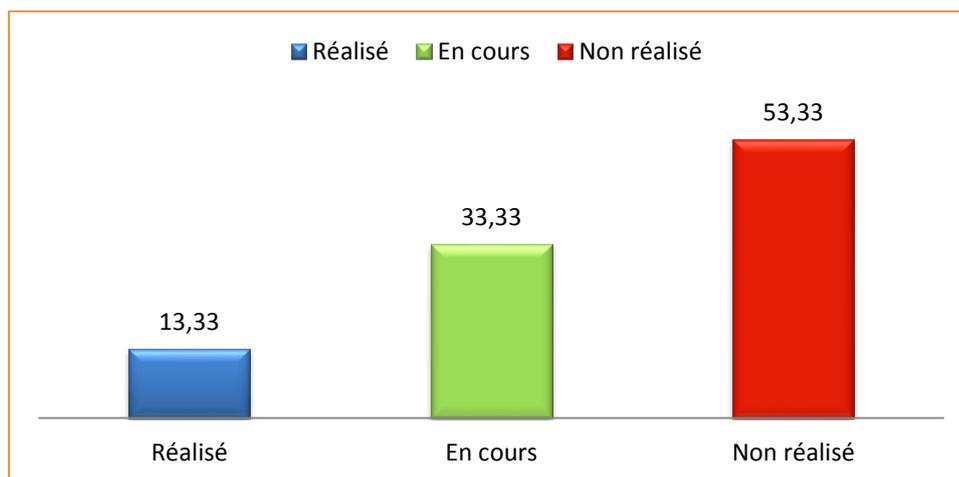
Concernant la composante **aide budgétaire**, le Cameroun n'a pas bénéficié pendant la période sous revue d'appuis budgétaires, à l'exception de la première tranche de l'appui budgétaire sectoriel de la Banque mondiale dans le secteur forêt. Également, le pays n'a pas de dispositif permettant la budgétisation et le suivi d'exécution de l'aide extérieure (dons et prêts). L'étude programmée n'a pas encore été réalisée¹⁰.

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

Axe 4 Exécution du budget en dépenses¹¹

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

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



Les avancées en matière d'exécution de la dépense budgétaire restent très limitées. Seule la déconcentration du pouvoir d'ordonnancement permise par le NRFE constitue un acquis important ainsi que la mise à disposition des ordonnateurs de l'outil DEPMI. Cependant, il n'existe pas de mécanisme de régulation budgétaire efficace. La chaîne de la dépense reste lourde à cause de nombreux niveaux de contrôle qui restent également inefficaces. Les rapports d'exécution budgétaire sont de qualité insuffisante et non exhaustifs¹².

¹⁰ Une évaluation est prévue par la Banque Mondiale en collaboration avec les autres PTFs est programmée pour 2013.

¹¹ Cf. Annexe 1 pour chaque détail des activités et leur état d'avancement.

¹² Les rapports des EP et des CTD ne sont pas disponibles et il n'existe pas d'états consolidés des finances publiques.

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

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

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

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

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

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

- la publication de la Circulaire n°002/CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics qui rappelle un certain nombre de règles à respecter et prescrit des mesures appropriées en vue de l'amélioration globale du système, notamment l'encadrement de certaines procédures de passation des marchés et le renforcement de l'intégrité du système des marchés publics.

- la mise en place du système informatique SIGMAP¹³ système qui permet de suivre ainsi toutes les étapes des marchés publics. Cependant, ce système n'est pas encore interconnecté au système de gestion budgétaire et comptable¹⁴.

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

La création récente du ministère en charge des marchés publics (MINMAP) risque de compliquer la consolidation des efforts pour le passage au budget de programme dont la tendance est de responsabiliser davantage les ministères gestionnaires si des mesures d'accompagnement, tels que le renforcement du professionnalisme pour prévenir les risques menaçant l'intégrité dans les marchés publics, l'adoption de règles claires en matière de recours et d'examen des plaintes, le renforcement de l'indépendance du mécanisme du recours et l'accès des citoyens à l'information ainsi que le renforcement du mécanisme de responsabilité et de contrôle, n'étaient pas prises. La révision envisagée du Code des marchés publics devra se finaliser et intégrer le besoin de revoir les seuils, tout en prenant en compte, les facteurs de risques induits afin de responsabiliser davantage les ministères sectoriels et soutenir les efforts de déconcentration de l'ordonnancement ainsi que l'approche de budget programme.

Axe 5 Comptabilité publique¹⁵

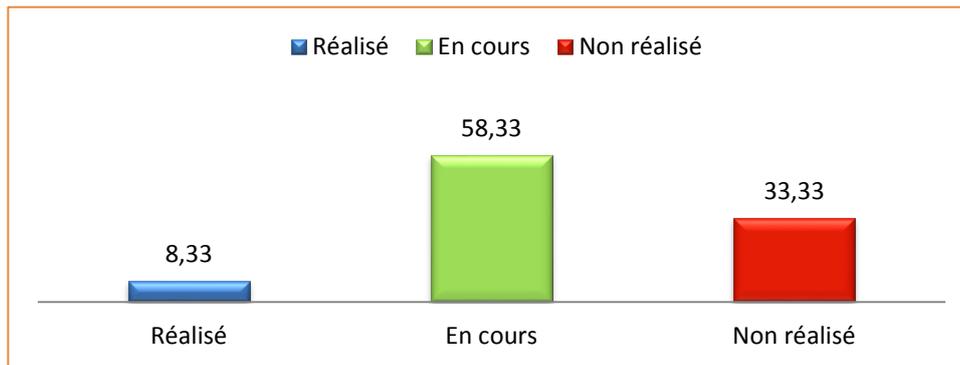
Cet axe est composé de 8 composantes et 25 actions. Le graphique suivant présente une opérationnalisation relativement faible de cet axe avec peu d'actions effectivement réalisées mais avec près de 60 pour cent d'actions en cours et moins de 33 pour cent qui n'ont pas encore connu un début de mise en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

¹³ SIGMAP est actuellement installé dans les locaux de l'ARMP pour test avant déploiement auprès des maîtres d'ouvrages. Des formations avec certains maîtres d'ouvrages ont eu lieu. Une réception provisoire est effectuée.

¹⁴ L'intégration du système des marchés publics dans le système informatique de marchés publics est prévue dans le schéma directeur informatique qui vient d'être validé.

¹⁵ Cf. Annexe 1 pour chaque détail des activités et leur état d'avancement.

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



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

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

En ce qui concerne **la concordance entre l'exécution budgétaire et comptable**, des améliorations en cours peuvent être notées. En effet, depuis 2010, les formats des situations d'exécution budgétaire ont été progressivement améliorés. De ce fait, la réconciliation des balances et des données des situations auxiliaires se fait d'une manière systématique. Des activités d'amélioration de la qualité des rapports et du respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année sont menées. Des situations synthétiques de l'exécution budgétaire (quoique moins complètes) sont publiées trimestriellement dans la presse écrite. A chaque 20 du mois M+1, la balance provisoire du mois M et la balance définitive deux mois après (60 jours) sont disponibles même si d'énormes efforts sont à fournir pour la fiabilité et l'apurement des comptes. La balance de 2011 est disponible depuis avril 2012.

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

Concernant **le déploiement de la nouvelle organisation du réseau de postes comptables du Trésor**, des paieries spécialisées sont prévues auprès des ministères connaissant une forte volumétrie d'opérations afin de les décongestionner (texte datant d'avril 2011) même si elles

ne sont pas encore opérationnelles. Leur opérationnalisation est programmée pour 2013. Cette stratégie de décongestion concerne également la TG de la région du Centre¹⁶.

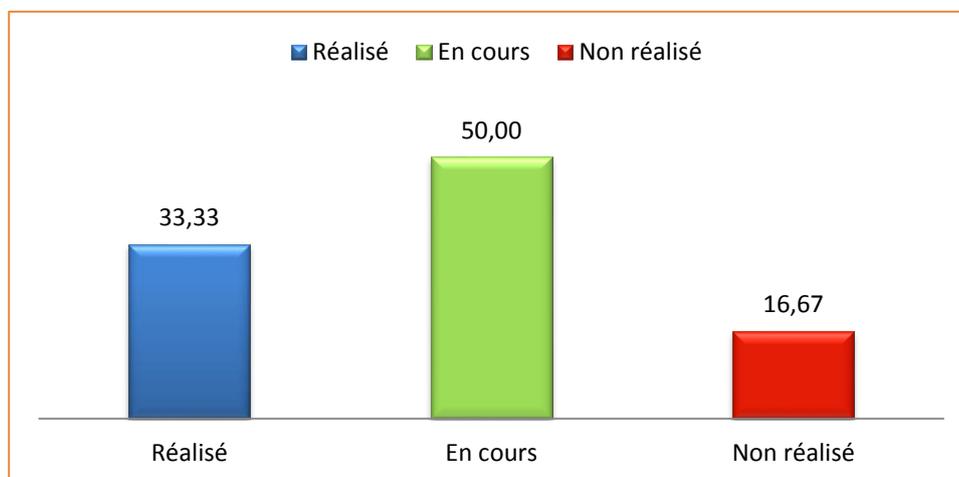
Concernant l'**amélioration du système informatique comptable**, les interfaces devant interconnecter le trésor avec les autres départements ne sont pas encore réalisées. En revanche, le logiciel CADRE établit la comptabilité budgétaire et PATRIOT établit la comptabilité générale sur 13 circonscriptions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

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

Axe 6 Gestion de la trésorerie et de la dette¹⁷

Cet axe contient 2 composantes et 6 actions. Le graphique suivant présente l'évolution de l'opérationnalisation de cet axe : près de 83 pour cent sont réalisés ou en cours de réalisation.

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



Le **cadre institutionnel de suivi et de gestion de la trésorerie** est en place et opérationnel, avec la réunion hebdomadaire du Comité Interne de trésorerie présidé par le DGTCFM et mensuelle du Comité interministériel de trésorerie présidé par le ministère des finances. Toutefois, des progrès limités sont enregistrés en matière de mise en place de plans de passation des marchés et des plans d'engagements cohérents avec le plan de trésorerie. De ce fait, le plan de trésorerie n'est pas un outil de régulation budgétaire. En outre, même si le NRFE réaffirme solennellement le principe de l'unité de trésorerie de l'Etat en son article 68, de nombreux organismes publics disposent de leurs propres comptes ouverts dans les banques commerciales et qui ne sont intégrés dans le Compte Unique du Trésor.

¹⁶ Cette dernière comporte 122 postes comptables qui lui sont rattachées dont 10 RF, 63 perceptions, 49 recettes des impôts, des douanes et du domaine ainsi que 3 recettes municipales.

¹⁷ Cf. Annexe 1 pour chaque détail des activités et leur état d'avancement.

Egalement, de nombreux organismes disposent de leur propre compte dans les livres de la BEAC. Il s'agit particulièrement de la CAA, du Fonds d'Entretien Routier, du compte spécial de remboursement de la TVA, etc. Certaines recettes municipales disposent de leur propre compte à la BEAC. Il n'existe pas un système de consolidation des soldes de ces comptes avec le solde du compte du trésor. Des comptes sont également ouverts dans des banques commerciales au nom de certaines institutions, de ministères, de collectivités territoriales, etc. Ces comptes échappent à la supervision du trésor public.

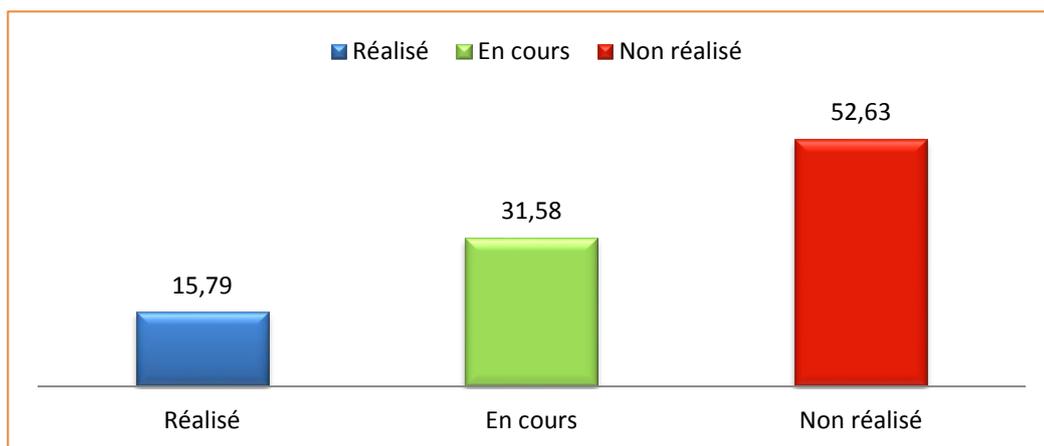
L'AFRITAC a appuyé le MINFI à la mise en place des plans de passation des marchés et des plans d'engagement. Cependant, ces outils ne sont pas encore opérationnels. Il n'existe pas de mécanisme de régulation susceptible d'éviter l'accumulation d'arriérés. Les plans de trésorerie (répartis par ministères)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

En matière de **suivi des arriérés de paiement**, l'étude prévue sur la dette intérieure de l'Etat a été réalisée. Un rapport d'étape est en cours de finalisation.

Axe 7. Contrôle interne et externe¹⁸

Cet axe contient 2 composantes et 19 actions. Le graphique suivant présente l'évolution de l'opérationnalisation de cet axe : près de 32 pour cent sont en cours de réalisation, 16 pour cent sont réalisées tandis que plus de 52 pour cent d'actions n'ont pas encore connu un démarrage. Il convient de noter que parmi les 10 actions non entamées, l'existence de 8 ne sont plus pertinentes et ont été abandonnées.

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



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

¹⁸ Cf. Annexe 1 pour chaque détail des activités et leur état d'avancement.

DGB et qui a une vocation interministérielle ou des inspections internes aux départements ministériels¹⁹.

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

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

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

Concernant le **renforcement du contrôle externe**, les actions en cours visent à renforcer principalement les capacités de la chambre des comptes. Les moyens de la Chambre des Comptes sont renforcés. Elle dispose actuellement de 25 magistrats sur un effectif de 80 agents, y inclus les greffiers et les personnels administratifs. 15 nouveaux agents viennent d'être formés. En 2009, la chambre a pris 6 arrêts définitifs, ce qui porte à 10 le nombre définitifs pris depuis sa création. La Chambre est également appelée à rendre un avis sur la loi de règlement avant son dépôt au Parlement (le 30 septembre au plus tard). En 2011, elle a ainsi rendu un premier avis sur le Projet de Loi de Règlement 2010. Des échanges périodiques entre la Chambre des Comptes et le MINFI sont institués et permettent d'améliorer progressivement les états financiers. Les soldes de compte provisoires (à régulariser) sont ainsi passés de plus de 72 milliards en 2007 à moins de 20 milliards en 2010.

La Chambre des Comptes apporte progressivement une assistance technique en matière de contrôle des finances publiques, notamment à la Commission en charge des finances publiques de l'Assemblée Nationale²⁰. Par ailleurs, par ordonnance N° 2012/004/CAB/PCDC/CSC prise le 26 avril 2012, le président de la Chambre a institué le Comité de relecture de la loi N° 2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions,

¹⁹ L'IGF camerounaise a une vocation ministérielle contrairement à la plupart des pays de culture administrative francophone.

²⁰ La Chambre des Comptes (CdC) renforce son rôle de conseil et d'assistance au Parlement avec la mise en place d'une séance annuelle de concertation avec la Commission chargée des finances de l'Assemblée nationale. Cela constitue une avancée considérable, mais demeure de loin très insuffisant. Le Parlement doit pouvoir saisir la CdC pour des enquêtes et recevoir systématiquement tous les rapports établis par les institutions de contrôle interne et externe.

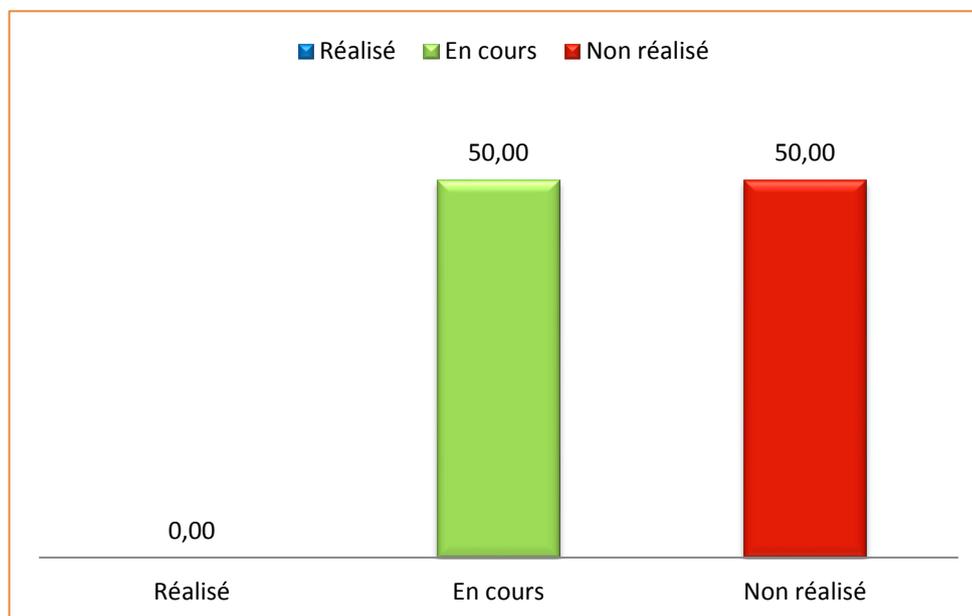
l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême. Les travaux sont en cours. Il convient de souligner qu'aucun tribunal régional des Comptes n'est encore en place même si la Loi n° 2006/017 du 29 décembre 2006 fixe l'organisation, les attributions et le fonctionnement des Tribunaux Régionaux des Comptes.

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

Axe 8 Gestion des ressources humaines et de la masse salariale²¹

Cet axe contient 3 composantes et 8 actions. Comme l'indique le graphique suivant, 4 actions sont en cours de réalisation tandis que 4 actions n'ont pas encore démarré en raison principalement de problème de financement.

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



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

²¹ Cf. Annexe 1 pour chaque détail des activités et leur état d'avancement.

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

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

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

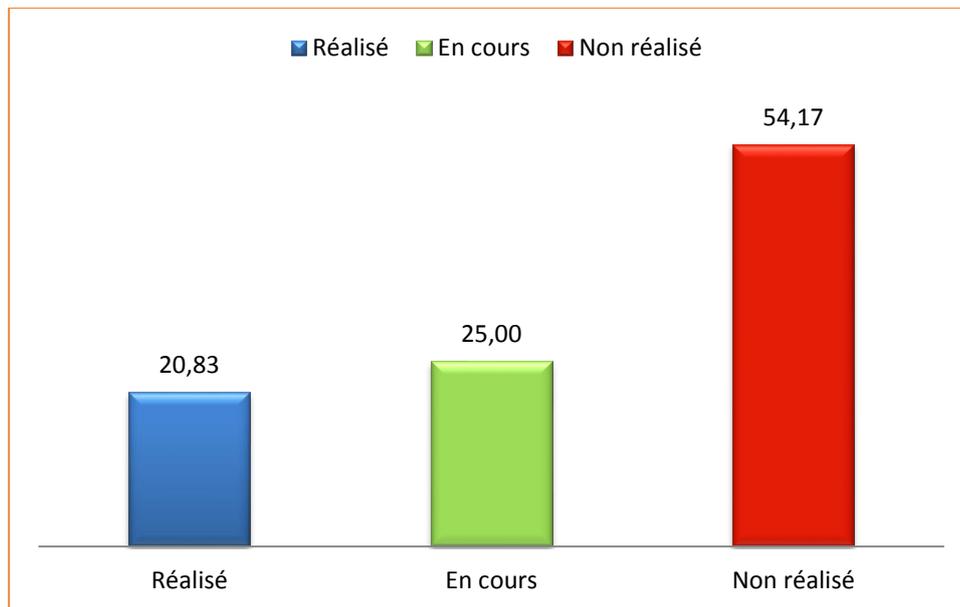
Cependant, l'acquisition de ce système informatique n'est pas encore effective à cause d'un manque de financement. Les autorités sont en cours de négociation avec la Délégation de l'Union Européenne à Yaoundé pour que cette activité puisse être prise en charge par le nouveau programme PARFIP. Le principe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

Axe 9 Systèmes informatiques²²

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

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

²² Cf. Annexe 1 pour chaque détail des activités et leur état d'avancement.



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

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

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

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

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

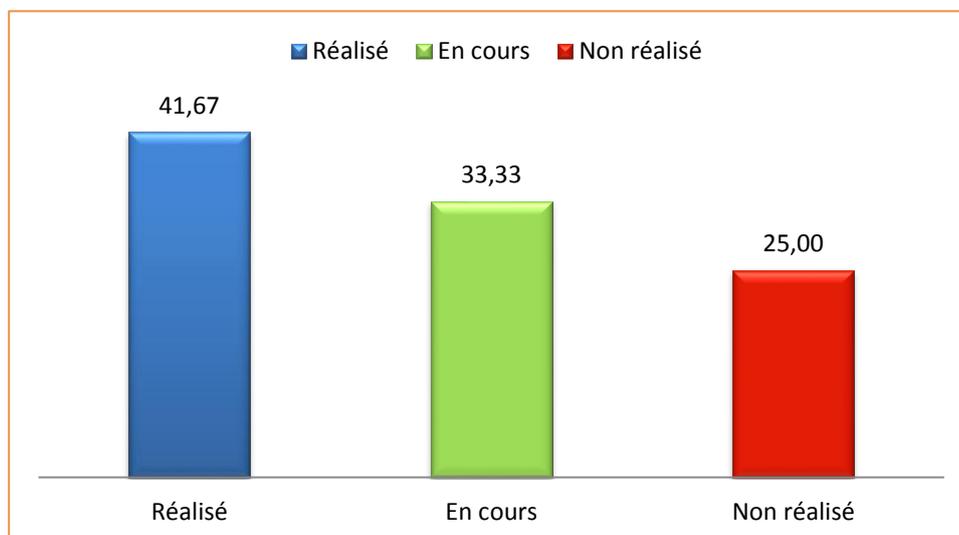
Les programmes, actions et projets sont ajoutés à la base de données. Les ordonnateurs suivent désormais les activités et les tâches. Le cahier des charges du système informatique est transmis au prestataire pour les spécifications techniques et de développement.

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

Axe 10 Cadre institutionnel et renforcement des capacités²³

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

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



²³ Cf. Annexe 1 pour chaque détail des activités et leur état d'avancement.

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

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

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

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

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

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

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

toutes les administrations et les institutions clés intervenant dans la réforme, y compris le Parlement.

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

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

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

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

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

Le suivi et la mesure des résultats et des actions opérés par les Ministères et Institutions impliquées devaient être soumis au Comité de pilotage des réformes sur une base trimestrielle. Le Secrétariat Technique qui suit l'exécution globale du plan était chargé d'établir des rapports d'exécution (sur une base trimestrielle, rapports d'activité et d'avancement). Même si ce suivi n'a pas fait l'objet de réunions aussi systématiques et de rapports de suivi réguliers, le STR assure le suivi quotidien et prépare les documents de travail à soumettre aux sessions du Comité de Pilotage de la Réforme et à celles de la Plateforme de

dialogue. Ces sessions ont été l'occasion d'étapes importantes de validation et d'échanges. Une note technique sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan de Modernisation a été préparée par le STR fin 2011. Cette note avait pour objet de faire le compte rendu des actions engagées à cette date et de tracer les perspectives de la réforme pour l'année 2012. Etant donné que les indicateurs PEFA font partie intégrante du système de suivi/évaluation du plan de réforme, les évaluations externes effectuées dans le cadre des revues PEFA doivent compléter les outils disponibles pour évaluer la mise en œuvre de la réforme. Un second exercice pourrait avoir lieu courant 2014 voir plus tard, une fois mis en œuvre le NRFE.

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

2.4 Le financement du PMFP

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

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

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

2.4.1 Les partenaires impliqués

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

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

Axes Priorités du PMFPPlanification-programmation-
budgétisation

Recette et fiscalité

Financements extérieur

Les acteurs**Projets d'appui**

Programme pour l'Amélioration de la gouvernance et la Transparence dans la gestion des Finances Publiques (PAGT) → PARFIP (chaîne PPBS)

TER -Missions d'appui technique et formation à la DGI et DGD

Projet d'Amélioration de la Programmation des Dépenses Publiques (PAPDEP) : Elaboration des stratégies sectorielles et guides et manuels → PARFIP

Programme d'appui à la réforme des Finances Publiques (PARFIP) → Appui à l'amélioration de la gestion des recettes fiscales

Programme Transparence, Efficacité et Rigueur (TER) Appui à la mission de benchmarking

Appui un à la mise en œuvre du plan de réforme de la douane (UE)

FMI → Evaluation de la mise en œuvre du nouveau Régime Financier

Projet d'appui à l'exécution de la déclaration de Paris (PAEDP): chaîne PPBS

Union Européenne:
PAGT
PAPDEP
PARFIP
Projet Douane

FMI/AFRITAC

Coopération Française:
TERCoopération Allemande:
PAEDP**Axes Priorités du PMFP**

Exécution du Budget

Comptabilité publique

Trésorerie et dette

Contrôles interne et externe

Les acteurs**Projets d'appui**

Projet de Renforcement des Capacités pour la Transparence et de Contrôle dans la gestion des Ressources Publiques (PRCTC) → Renforcement capacités de l'Agence de Régulation des Marchés Publics

PRCTC → Elaboration des nouveaux référentiels comptables

PRCTC → Appui réorganisation des services du Trésor

PAGT -Chambre des comptes → PARFIP

PARFIP → Appui au renforcement du contrôle juridictionnel et du contrôle citoyen

PRCTC → Renforcement capacités de l'Assemblée Nationale

Programme d'Appui aux réformes en matière de gouvernance (PARG) : Commission des Finances de l'Assemblée Nationale et de la Chambre des comptes

Programme d'appui à la Réforme de la Vérification Interne (PARVIC) : DGB/MINFI/ CONSUPE/ Inspections Générales

Programme de renforcement des capacités des structures de contrôle-ACBF

Union Européenne:
PAGT
PARFIP

BAD:
PARGBanque Mondiale:
PRCTC

FMI et AFRITAC

Coopération Française
TERCanada:
PARVIC

ACBF
Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

Axes Priorités du PMFP**Secteurs transversaux**

Gestion des ressources humaines et de la masse salariale

Systèmes informatiques

Cadre institutionnel et capacités

Projets d'appui

PRCTC → Acquisition du progiciel de gestion des ressources humaines et de la solde

Programme d'appui au programme national de Gouvernance – BAD- Appui à la réforme administrative (SPRA)

PRCTC → Elaboration du Schéma Directeur Informatique

FMI/AFRITAC: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

PARFIP: Appui à la modernisation du système informatisé de gestion des finances publiques

PAEDP : mise à niveau des outils informatiques; et mise en place de certaines activités du Schéma Directeur

PAGT et PARFIP: renforcement des capacités et formation et communication

Les acteurs

Union Européenne
PAGT
PARFIP

Banque Mondiale:
PRCTC

FMI et AFRITAC

Coopération Allemande
PAEDP

BAD:
Programme d'appui au PNG

Encadré 1: Les projets d'appui à la réforme des Finances Publiques sur la période 2009-2012

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4.2 Modalités d'intervention des partenaires techniques et financiers

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

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

3. Principaux axes du plan actualisé

3.1 Principales orientations de la mise à jour du PMFP

La mise à jour du PMFP s'inscrit dans une dynamique stratégique qui consiste à doter le Cameroun d'un système de gestion des finances publiques transparent, performant, conforme aux standards internationaux, notamment aux critères recommandés par le Secrétariat du PEFA (cf. Encadré 2). C'est ainsi qu'elle vise à consolider les acquis enregistrés par le pays en matière d'assainissement budgétaire et de bonne gestion des finances publiques depuis l'adoption du nouveau régime financier de l'Etat et à approfondir les réformes à travers l'internalisation en droit interne ainsi que la mise en œuvre progressive des directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques au sein de six pays membres de la CEMAC adoptées le 19 décembre 2011. Ces orientations puisent leur essence dans le DSCE à travers ses axes relatifs à la gestion stratégique de l'Etat. A l'échéance de fin 2015, les valeurs des indicateurs PEFA devraient ainsi être sensiblement améliorées par rapport à la situation de 2007²⁴.

Encadré 2: Les Dimensions essentielles d'un système de GFP selon le PEFA

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

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

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

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

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

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

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

²⁴ La première, et seule évaluation à ce jour, de la performance du système de gestion des finances publiques selon l'approche PEFA a été réalisée en 2007.

Les nouvelles directives de la CEMAC (*au nombre de six*) modifient le cadre juridique de la gestion des finances publiques dans lequel les pays membres de la CEMAC s'étaient inscrits jusqu'à présent (*Encadré 3*). Elles instaurent de nouvelles règles pour l'élaboration, l'exécution, le contrôle et le suivi du budget de l'État avec pour objectif d'améliorer l'efficacité de la gestion des finances publiques et, à travers elle, les politiques publiques. Les autorités camerounaises entendent ainsi mettre en œuvre de nouvelles actions et tous les moyens dont elles disposent pour accentuer les efforts et accélérer leur concrétisation. Certaines actions entreprises pourraient être abandonnées lorsqu'elles ne vont pas dans le sens des directives de la CEMAC.

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

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

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

La date limite pour l'application intégrale de certaines des dispositions concernant la gestion du budget sur la base du programme, l'élaboration d'un CBMT couvrant toutes les administrations publiques²⁵, le débat d'orientation budgétaire, la budgétisation des emplois, la comptabilité d'analyse des coûts, la modulation des contrôles, la sanction des fautes de gestion, la gestion des engagements pluriannuels (budgétisation et gestion en AE/CP) et l'intégration de l'aide extérieure dans la structure et les procédures budgétaires nationales est fixé au 20 décembre 2019, tandis que la date limite pour l'application de certaines dispositions concernant la mise en place de la méthode comptable d'exercice (c'est-à-dire d'une comptabilité similaire à celle de l'entreprise) est le 20 décembre 2021.

²⁵ La date limite de la couverture du champ du TOFE à toutes les administrations publiques est le 1^{er} janvier 2017 (Article 33 de la directive relative au TOFE). La date limite de la production d'un TOFE conforme au MSFP 2001 est le 1^{er} janvier 2022.

Encadré 3: Directives de la CEMAC et principales innovations***Nouvelles directives de la CEMAC***

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

Principales innovations

- Un objectif de soutenabilité de l'ensemble des finances publiques avec l'élaboration d'un CBMT couvrant toutes les administrations publiques ;
- Le vote d'un plafond des emplois rémunérés par ministères en loi de finances ;
- Une globalisation des crédits, permettant une certaine fongibilité asymétrique au sein des programmes en exécution²⁶ ;
- L'alignement de la nomenclature budgétaire sur le MSFP 2001 ;
- Un nouveau plan comptable de l'État conforme à la comptabilité d'entreprise ;
- La production d'un tableau des opérations financières (TOFE) de l'État conforme au MSFP 2001 ;
- L'intégration des fonds des bailleurs dans la structure et les procédures budgétaires nationales ;
- La réforme des contrôles a priori, avec la modulation du contrôle financier et l'allègement des contrôles comptables ;
- Des pouvoirs renforcés d'information et de contrôle du Parlement, avec l'institution d'un débat d'orientation budgétaire, l'enrichissement des documents budgétaires et une information systématique en exécution ;
- La création d'une Cour des comptes autonome aux compétences élargies au contrôle de gestion et de la performance, à la certification des comptes et à la discipline budgétaire et financière ;
- L'élargissement de la faute de gestion et des personnes passibles de poursuite.
- La Cour des Comptes est l'ISC

²⁶ L'ordonnateur a autorité pour l'affectation des crédits votés pour un programme: il est libre de les redéployer par nature dans le respect des contraintes suivantes : les crédits de personnels peuvent abonder les crédits de biens et services, de transfert et d'investissement ; les crédits de biens et services ainsi que les crédits de transfert peuvent abonder les crédits d'investissement; les investissements ne peuvent abonder aucune des autres natures de dépense; les crédits de personnel ne peuvent être abondés à partir des autres natures de dépense.

3.2 Un cadre logique révisé

Le Cameroun vise à disposer d'un système de gestion des finances publiques qui assure les trois objectifs budgétaires classiques ²⁷ et qui repose sur un mode de gestion axé sur les résultats, dont le nouveau régime financier constitue le socle et qui devra néanmoins être adapté au contexte régional lié aux directives CEMAC.

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

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

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

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

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

L'objectif spécifique 1 décliné en trois résultats

- Les politiques publiques et les stratégies sectorielles et ministérielles sont disponibles ;
- Les budgets programmes sont élaborés en cohérence avec les stratégies ;
- Les outils de pilotage et de suivi du budget programme sont disponibles et opérationnels.

²⁷ Le SGFP contribue à la mise en œuvre des politiques nationales et à la réalisation des objectifs de développement à travers l'atteinte de trois objectifs budgétaires : (i) la discipline budgétaire par la maîtrise des agrégats budgétaires et la gestion des risques budgétaires; (ii) l'allocation stratégique des ressources par la planification et l'exécution du budget fondées sur les priorités nationales; (iii) la prestation efficiente des services publics par la bonne gestion des ressources budgétisées.

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

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

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

- L'exécution du budget en dépenses dans le cadre du budget programme est fluidifiée et s'effectue dans le respect des normes internationales et CEMAC ;
- Les procédures de passation des marchés publics sont améliorées et les capacités des acteurs renforcées ;
- Le nouveau système comptable répond aux normes CEMAC et améliore la sincérité, l'exhaustivité et la régularité de production des états comptables et financiers ;
- La gestion de la trésorerie et de la dette est efficace et permet une maîtrise des arriérés intérieurs ;
- La chaîne de contrôle interne est rationalisée et adaptée à la nouvelle gestion budgétaire ;
- La Cour des Comptes est en place et opérationnelle.

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

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

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

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

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

- Le système de pilotage et de suivi de la réforme et de la mise en œuvre du PMFP est opérationnel ;
- Les capacités du dispositif de suivi du PMFP sont renforcées et la communication est assurée.

Cadre logique du PMFP 2013 - 2015 révisé

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

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

	4.2 Le système informatique intégré de la gestion des carrières et de la solde des agents de l'Etat est opérationnel	Système intégré		
	4.3 La masse salariale est budgétisée en suivant la classification par fonction et par programme			
	5.1 Le schéma directeur du système informatique intégré de gestion des finances publiques est disponible	Taux d'intégration des SI des finances publiques	DSI	
	5.2 Les systèmes informatiques ont évolué en fonction des innovations du NRFE en matière d'exécution budgétaire (gestion en AE-CP), de comptabilité patrimoniale et de droits constatés			
	6.1 Le système de pilotage et de suivi de la Réforme et de la mise en œuvre du PMFP est opérationnel	Taux de mise en œuvre du programme d'actions	Rapport de suivi-évaluation du PMFP	
	6.2 Les capacités du dispositif de pilotage du PMFP sont renforcées et la communication est assurée	Revue trimestrielle	Rapport annuel Cadre de partenariat	
Axes Stratégiques	1. Planification-programmation-budgétisation 2. Recette et fiscalité 3. Financements extérieurs 4. Exécution du budget en dépenses 5. Comptabilité publique 6. Trésorerie et dette 7. Contrôles interne et externe 8. Gestion des ressources humaines et de la masse salariale 9. Systèmes informatiques 10. Cadre institutionnel et capacités			

3.3 Principaux axes et composantes de la réforme

Comme indiqué ci-dessus, les orientations retenues pour la mise à jour du PMFP sont de consolider les acquis des réformes entreprises et de renforcer les *basics* nécessaires pour améliorer durablement la gestion des finances publiques conformément aux bonnes pratiques internationales tout en s’alignant sur les directives de la CEMAC.

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

Pour ne pas perturber la dynamique de la réforme budgétaire déjà engagée, le maintien des 10 axes (chaque axe comprenant plusieurs composantes) a été proposé avec parfois de nouvelles composantes. Quant aux objectifs généraux et spécifiques ils ont été maintenus (cf. paragraphe précédent 3.2, cadre logique révisé) et les résultats attendus précisés. L’annexe 2 présente le projet de Plan révisé pour 2013 - 2015 avec les actions, un calendrier ainsi que les coûts afférents lorsque ceux-ci sont disponibles.

Axe 1 Planification – programmation – budgétisation

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

Il permettra au pays de disposer de budgets conformes aux critères suivants : (i) le budget traduit les priorités des politiques nationales ; (ii) le budget est réaliste et crédible; et (iii) les équilibres macro-économiques et budgétaires à court et à moyen terme sont préservés. En outre, la transparence budgétaire sera renforcée à travers l’harmonisation des nomenclatures budgétaires en vigueur à celles préconisées par les directives de la CEMAC.

Cet objectif sera progressivement atteint à travers la mise en œuvre de deux composantes : (i) le renforcement du processus de la planification et de la programmation (composante 1.1 du PMFP révisé) et (ii) le renforcement des outils de pilotage et de suivi de budget-programme (composante 1.2). La mise en œuvre de cet axe devra être coordonnée avec les travaux relatifs à la mise à jour du NRFE. Elle bénéficiera des progrès enregistrés par l’INS

dans ses efforts pour améliorer la qualité et la fiabilité des variables économiques et des indicateurs sociaux²⁸.

Cet axe vise à améliorer la performance dans la mise en œuvre des politiques publiques mais également la stabilité macro-économique. Il se place ainsi au 2^{ème} et au 3^{ème} niveau du séquençage des réformes de finances publiques (cf. graphique page 9).

Axe 2 Recettes et fiscalité

Cet axe a pour objectif de contribuer à accroître les capacités d'intervention de l'Etat par l'augmentation de recettes propres qui se fera à travers l'amélioration du rendement fiscal et douanier et l'optimisation des recettes non fiscales. Il s'appliquera aux administrations fiscales et douanières et à toutes les administrations publiques. Les administrations des recettes sont de plus en plus appelées à multiplier leurs efforts pour augmenter les ressources publiques du fait de la diminution régulière des recettes tirées de l'exploitation pétrolière²⁹.

Cet axe sera suivi à travers l'indicateur « **le taux d'accroissement des recettes non pétrolières** ». Il sera mis en œuvre à travers cinq composantes (cf. Annexe 2) qui contribueront à améliorer progressivement la qualité et l'efficacité des administrations des recettes particulièrement dans les domaines suivants : la clarté et la transparence des obligations fiscales et douanières; l'accès des contribuables aux informations sur leurs droits et obligations ; les services internes de contrôle et d'audit ; le système d'identification des contribuables à travers la fiabilisation du système d'identifiant fiscal unique et l'informatisation progressive des administrations des recettes. La mise à jour de la réglementation fiscale et douanière contribue également à l'atteinte de l'objectif de cet axe.

Cet axe contribue à renforcer la conformité financière et à améliorer la stabilité macro-économique et concerne les 1^{er} et 2^{ème} niveaux du séquençage.

Axe 3 Financements extérieurs

Cet axe vise à renforcer la coordination et l'efficacité de l'aide et à améliorer sa prévisibilité. Il doit favoriser l'alignement de la gestion de l'aide sur les procédures nationales ainsi qu'une meilleure adéquation de l'aide aux besoins. Les informations exhaustives sur le financement extérieur projeté et réalisé doivent être recherchées et centralisées à la CAA, au MINEPAT et au MINFI pour leur intégration dans les rapports budgétaires (budget de l'État, états de suivi du budget, TOFE,..). Cet axe comporte deux dimensions : (i) utilisation des procédures nationales dans la gestion de l'aide et (ii) meilleure adéquation de l'aide aux besoins.

Il s'appuiera sur la réalisation des actions suivantes :

- La mise en place d'un dispositif de budgétisation de l'aide extérieure ;

²⁸ Ces informations sont des éléments indispensables à la détermination des objectifs budgétaires et au suivi des réalisations des objectifs de politique publique.

²⁹ 4,42 % du PIB en 2010 contre 7,62% du PIB en 2008.

- L'adoption d'un décret qui fixe la répartition des compétences des différents intervenant en matière de gestion et de coordination de l'aide ainsi que l'adoption d'un manuel de procédures de gestion de l'aide ;
- La finalisation de la plate-forme de gestion de l'aide (DAD) mise en place au MINEPAT ainsi que son interconnexion au système informatique de gestion des finances publiques
- Et la définition d'une stratégie nationale de recherche de financement.

Axe 4 Exécution du budget en dépenses

L'objectif de cet axe est de renforcer les capacités de l'administration à exécuter le budget conformément aux bonnes pratiques internationales c'est-à-dire à rénover la chaîne de la dépense dans le cadre du budget programme (composante 4.1 du PMFP). Cela conduit, en premier lieu, à un audit de la chaîne de la dépense pour détecter les faiblesses à corriger, à modifier les règles d'exécution prévues dans le NRFE dans le sens des directives de la CEMAC (règles relatives aux virements, au report de crédits, fongibilité de crédits) et à mettre à jour le texte relatif à la nomenclature des pièces justificatives de la dépense.

Tenant compte du fait qu'un montant significatif des dépenses publiques s'exécute à travers des marchés, le renforcement du processus de passation et d'exécution des marchés publics est une seconde composante de cet axe (4.2). Il doit contribuer à relever les nombreux défis liés à la réforme institutionnelle relative à la création du MINMAP pour assurer la transparence dans l'utilisation des fonds publics et renforcer la confiance entre l'Etat et ses partenaires économiques. Pour cela, il convient de pouvoir de :

- Achever la réforme du cadre institutionnel et juridique des marchés publics afin de garantir la responsabilité et le contrôle ;
- Renforcer le professionnalisme des acteurs de la passation des marchés pour prévenir les risques menaçant l'intégrité dans les marchés publics
- Intégrer des processus de passation des marchés dans le système intégré de gestion des finances publiques à travers l'interfaçage du SIGMAP avec les autres outils informatiques de gestion budgétaire ;
- Et acquérir un logiciel pour la gestion des marchés en ligne (*e-procurement*)

Cet axe doit aussi permettre d'élaborer et de rendre publics les états financiers infra annuels³⁰ et de fin d'exercice pour favoriser un bon pilotage et un bon contrôle de la gestion du budget de l'Etat (composante 5.3). Ces états financiers comprennent la balance générale des comptes, les situations des recettes budgétaires, des dépenses budgétaires et des opérations sur les comptes spéciaux du trésor ainsi qu'un TOFE. En cours d'exécution budgétaire, ces états sont préparés et publiés au moins trimestriellement.

L'axe 4 contribue à renforcer la conformité au budget à travers une meilleure exécution et une amélioration de la production des états budgétaires, il vise à améliorer « les basics ». Il concerne ainsi le 1^{er} niveau du séquençage des réformes.

³⁰ L'élaboration du TOFE est prise en charge par l'axe relatif à la comptabilité publique.

Axe 5 Comptabilité publique

Cet axe a pour objectif de renforcer les capacités de la DGTCFM à produire les états financiers (en cours d'exercice et annuels) de qualité et à assurer le respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année et des états financiers annuels (*cf. axe 4 ci-dessus*), et à assurer la régularité et le respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes (composante 5.2 du PMFP).

Il doit également contribuer à la modernisation de la comptabilité publique en favorisant le passage de la comptabilité de caisse à la comptabilité patrimoniale (*cf. Encadré 4*), respectivement composantes 5.3 et 5.4 du PMFP révisé. La modernisation du cadre juridique et institutionnel de la comptabilité à partir notamment mise à jour du RGCP, l'opérationnalisation progressive des paieries spécialisées et la mise en place d'un système d'archivage adéquat constitue un élément fondamental de cet axe et sont développés dans la composante 5.1 du PMFP.

L'axe 5 vise ainsi à consolider les basics (1^{er} niveau du séquençage) à travers l'amélioration de la comptabilité générale base caisse et la fiabilisation de l'information (composante 5.2) et également à promouvoir un nouveau mode de comptabilité lié à la gestion par la performance avec la mise en place des comptabilités en droits constatés et patrimoniale (composante 5.3) qui adresse le 3^{ème} niveau du séquençage.

Encadré 4: Le passage de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice

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

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

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

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

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

Axe 6 Gestion de la trésorerie et dette

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

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

Les plans de trésorerie et d'engagement doivent être préparés en avance par les ministères sectoriels pour faciliter la gestion de leur budget. Ces documents doivent être disponibles dès le 1^{er} jour de chaque exercice budgétaire pour ne pas laisser l'Etat sans visibilité budgétaire. Ils doivent ainsi être élaborés avant le début de l'exercice. Ils seront soumis à d'éventuels ajustements opérés en cours d'exécution budgétaire. L'encadré 5 ci-dessous fournit quelques repères pour l'élaboration des instruments de gestion de la trésorerie.

Encadré 5: Instruments de gestion de la trésorerie

Deux instruments sont essentiels pour une gestion de trésorerie efficace : (i) un compte unique du Trésor (CUT) et (ii) un système de planification intra-annuelle des flux financiers. Le compte unique du Trésor est le compte où sont enregistrés tous les fonds publics confiés au Trésor public ; il est ouvert dans les écritures de la banque centrale. Ce compte permet de disposer de la situation globale de la trésorerie de l'Etat. Ce compte unique ne signifie pas que tous les comptables publics ne disposent que d'un seul compte bancaire numéroté sur toute l'étendue du territoire. Il s'agit plutôt d'un compte à arborescence qui comprend plusieurs comptes bancaires ouverts dans les écritures de la banque centrale avec l'autorisation du ministre des finances et selon leur destination.

La planification financière intra-annuelle est nécessaire pour garantir en permanence l'équilibre entre les entrées et sorties de trésorerie et préparer des plans d'emprunt. Cette planification comprend la préparation d'un plan semestriel ou trimestriel d'engagement et d'un plan mensuel de trésorerie, couvrant les entrées et sorties de trésorerie. Ces plans couvrent toute l'année budgétaire et sont mis à jour régulièrement. La préparation de ces plans financiers nécessite de :

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

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

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

Adapté de D. Tommasi, Gestion des dépenses publiques dans les pays en développement et du Guide de la CEMAC sur le Règlement Général de Comptabilité

L'axe 6 concerne particulièrement le 1^{er} niveau du séquençage en s'adressant à la conformité financière. Les actions prioritaires portent sur les points suivants: la poursuite de la centralisation des ressources publiques dans le Compte Unique du Trésor (CUT) ; l'informatisation de la gestion de la trésorerie ; l'élaboration du plan de trésorerie annuel mensualisé comportant un plan d'engagement³¹ afin de pouvoir effectuer la régulation budgétaire à partir des engagements sur la base des ressources prévisibles ; l'interconnexion

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

du module informatique de la trésorerie avec celui relatif à la gestion budgétaire; le développement d'un module informatique pour des analyses de soutenabilité de la dette ; et d'une interface entre le logiciel de gestion de la dette et les autres outils informatiques de gestion des finances publiques.

Axe 7 Contrôle interne et externe

Cet axe traite des mesures de renforcement du contrôle des finances publiques dans la perspective d'une plus grande responsabilisation des ministères. Le contrôle des finances publiques est défini par l'INTOSAI, à travers la Déclaration de Lima, comme « *un élément indispensable d'un système régulateur qui a pour but de signaler en temps utile les écarts par rapport à la norme ou les atteintes aux principes de la conformité aux lois, de l'efficacité, de l'efficacités et de l'économie de la gestion financière de manière à ce que l'on puisse, dans chaque cas, prendre des mesures correctives, préciser la responsabilité des parties en cause, obtenir réparation ou prendre des mesures pour empêcher, ou du moins rendre plus difficile, la perpétration d'actes de cette nature* ».

Le contrôle peut être interne ou externe. Le **contrôle interne** est le contrôle de l'administration sur ses agents, incluant le contrôle interne a priori et a posteriori. Il s'agit notamment des contrôles a priori exercés par les contrôleurs financiers sur les actes portant engagement de dépenses (les marchés publics ou contrats, arrêtés, mesures ou décisions émanant d'un ordonnateur) et des contrôles a posteriori sur les actes des ordonnateurs et des comptables. Ces derniers peuvent être inopinés ou non, sur pièces ou sur place. L'encadré suivant résume les attributions et organisations du contrôle financier et des organes du contrôle interne a posteriori préconisées par les nouvelles directives de la CEMAC.

Encadré 6 : Attributions et organisations du contrôle financier et des organes de contrôle interne a postérieur selon les nouvelles directives de la CEMAC

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

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

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

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

Les contrôles internes a posteriori ont pour objet de vérifier la bonne application des règles prescrites par les directives relatives aux lois de finances et au règlement général sur la comptabilité publique. Ils sont exercés par les inspections et organes de contrôle interne a posteriori. Ces derniers sont chargés, au nom et pour le compte du Gouvernement, du contrôle de la bonne gestion des fonds publics dans l'ensemble des administrations publiques ainsi que dans tout organisme privé bénéficiant de ressources publiques. Ils exercent des missions d'inspection, de vérification ou d'audit, conduisent leurs investigations et élaborent leurs rapports conformément aux textes qui les régissent et aux normes internationales en vigueur.

Ces organes de contrôle interne évaluent en outre la qualité de la gestion, de l'organisation et du fonctionnement des administrations publiques ainsi que l'économie, l'efficacité et l'efficacité dans la gestion des fonds publics et formulent toute recommandation à cet égard. Ils évaluent également les résultats et les performances des programmes, au regard des objectifs fixés, des moyens mis à disposition, des moyens utilisés et de l'organisation des services des ordonnateurs.

Les rapports des organes de contrôle a posteriori sont transmis au Ministre chargé des finances, après que le ou les agents intéressés ont pu en prendre connaissance et exprimer, par écrit, leurs observations sur le projet de rapport. Une fois définitifs, ces rapports sont transmis au Parlement et à la Cour des comptes par le Ministre chargé des finances qui peut également les rendre publics.

Le **contrôle externe** doit permettre au citoyen contribuable de s'assurer que sa contribution publique a été employée dans des conditions régulières et efficaces.

Pour cela, les nouvelles directives budgétaires de la CEMAC procèdent à plusieurs aménagements afin de renforcer le contrôle externe. Elles créent **une Cour des comptes autonome aux compétences élargies** au contrôle de gestion et de la performance, à la certification des comptes et à la discipline budgétaire et financière. Celle-ci est l'Institution Supérieure de Contrôle (ISC) et a une mission d'assistance au Parlement et au gouvernement pour analyser l'information contenue dans les documents budgétaires et les rapports d'exécution et procéder à des enquêtes. Elle doit jouir d'une indépendance garantie par la Constitution de préférence, au sens de l'INTOSAI (cf. encadré suivant).

Encadré 7: Déclaration de Mexico sur l'indépendance des ISC

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

Source. INTOSAI (2007)

Concernant le contrôle parlementaire, les directives CEMAC instaurent le Débat d'Orientation Budgétaire (DOB), en amont du dépôt du projet de loi de finances de l'année n+1 au Parlement, à l'issue du dépôt du cadrage budgétaire à moyen terme, d'un rapport sur la situation macroéconomique et d'un rapport sur l'exécution du budget de l'exercice en cours au Parlement. Le Parlement est également destinataire d'un rapport trimestriel sur l'exécution budgétaire. Le projet de loi de règlement de l'année n-1 est déposé au parlement avant le dépôt du projet de loi des finances de l'année à venir ; ce qui permet aux parlementaires de disposer des éléments relatifs à la gestion de l'année n-1 avant de se prononcer sur les perspectives de dépenses de l'année n+1. Toutes les informations envoyées au Parlement sont rendues publiques. Les informations sur les mouvements des crédits en cours d'exécution budgétaire sont communiquées au parlement pour avis ou à titre d'information.

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

C'est ainsi que les actions prioritaires de cet axe portent sur les points suivants : (i) l'audit des structures et des pratiques des institutions de contrôle interne, la proposition d'un schéma d'organisation du contrôle interne efficace et sa mise en œuvre ; (ii) la création d'une cour des comptes autonome aux compétences élargies au contrôle de gestion et de la performance, à la certification des comptes et à la discipline budgétaire et financière et qui jouira d'une indépendance au sens de l'INTOSAI et (iii) le renforcement du parlement et de la société civile pour qu'ils jouent efficacement leur rôle en matière de contrôle de l'action du gouvernement, notamment dans le domaine des finances publiques.

Cet axe concerne les 1^{er} et 3^{ème} niveaux s'adressant ainsi à la conformité financière et à l'amélioration de l'efficacité de l'action publique.

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

Cet axe contribue à la déconcentration de la gestion des ressources humaines et à la maîtrise des effectifs et de la masse salariale (composantes 8.1 et 8.2 du PMFP). Les autorités entendent poursuivre les actions en cours ou envisagées et visant la modernisation et l'efficacité de la Fonction Publique à travers l'amélioration du cadre institutionnel, le toilettage des procédures de gestion administrative et la promotion de la bonne gouvernance.

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

Cet axe s'appuiera sur les actions prioritaires suivantes:

- L'acquisition et la mise en œuvre d'un système informatique intégré de la gestion des carrières et de la solde des agents de l'Etat;
- La budgétisation de la masse salariale en suivant la classification par fonction et par programme ;
- La mise en œuvre de la charte de la déconcentration de la gestion des ressources humaines.
- Et la mise en place et l'opérationnalisation de tous les outils de gestion des ressources humaines.

Cet axe concerne ainsi le 1^{er} niveau du séquençage à travers la maîtrise de la gestion de la masse salariale et le 3^{ème} niveau via la responsabilisation des ministères dans la gestion de son personnel et dans la budgétisation de leur masse salariale par programme.

Axe 9 Système informatique de gestion des finances publiques

Cet axe traite de la mise en place et de l'amélioration d'un système informatique intégré de gestion des finances publiques. Ce système a pour objectif de mettre à la disposition des décideurs et des gestionnaires du secteur public les éléments nécessaires pour appuyer les décisions dans les meilleurs délais et d'améliorer la gestion des finances publiques par un meilleur pilotage et une sortie en temps réel des états financiers. Un système intégré vise également à optimiser la fonction informatique en regroupant au maximum les ressources informatiques et à sécuriser l'information. Il doit, en principe, intégrer toutes les dimensions de la gestion des finances publiques et permettre de disposer d'une informatique intégrée et de l'organiser en vue d'une meilleure mutualisation des ressources.

Pour cela, il doit être organisé de manière à ce qu'une donnée ne soit saisie qu'une seule fois et puisse être suivie d'une unité administrative à l'autre. Il est souhaitable que les modules budgétaires et comptables aient une base de données commune pour pouvoir bien assurer le suivi d'une opération et de toutes ses références de l'engagement au paiement.

En revanche, pour des raisons pratiques, compte tenu de leur spécificité, les modules de gestion des ressources humaines et de la paie des agents de l'Etat, de gestion des recettes, de gestion de la dette et de gestion des marchés publics (SIGMAP) ainsi que la plateforme de

gestion de l'aide (*gérée au MINEPAT*) seront interfacés progressivement avec les modules budgétaire et comptable. Le MINFI dispose déjà de son schéma directeur informatique qui renferme les caractéristiques citées ci-dessus et qu'il convient de mettre en œuvre progressivement.

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

Cet axe repose sur deux composantes. Le renforcement du système informatique du MINFI (composante 9.1 du PMFP) vise tout d'abord la réhabilitation et la mise en œuvre des réseaux et des infrastructures de base puis de mettre en place un système intégré de gestion budgétaire et comptable. La composante 9.2 concerne le MINEPAT et vise à achever le schéma directeur informatique du MINEPAT pour disposer d'une stratégie de développement informatique d'ensemble du système des finances publiques camerounaises.

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

- Organiser la fonction informatique afin de disposer de compétences informatiques suffisantes et formées et d'optimiser l'utilisation des ressources matérielles et financières de manière adéquate ;
- Renforcer la gouvernance du projet de réforme des systèmes d'information financière du MINFI et du MINEPAT;
- Et mettre en œuvre progressivement les schémas directeurs informatiques du MINFI et du MINEPAT.

Cet axe est transversal. Il contribuera aussi bien au 1^{er} niveau des priorités de réformes avec l'amélioration du contrôle et au 3^{ème} niveau en fournissant une infrastructure et des outils sans lesquels le budget de programme ne pourrait pas être opérationnel.

Axe 10 Pilotage de la réforme

Cet axe vise à assurer le pilotage et le suivi de la réforme des finances publiques (composante 10.1 du PMFP) afin de garantir une appropriation de l'ensemble des acteurs et de favoriser un déploiement de la mise en œuvre de la réforme au niveau de tous les ministères sectoriels. Il assurera également la cohérence de la réforme des Finances publiques camerounaises et son harmonisation avec les enjeux régionaux et l'adaptation nécessaire aux normes CEMAC. Il supervisera, à ce titre, la transposition des directives CEMAC dans le respect du calendrier mais selon une progressivité qui dépendra du phasage des réformes au Cameroun.

Le dispositif de pilotage et de suivi du PMFP sera dynamisé avec d'une part, un suivi semestriel qui s'appuiera sur la mobilisation des structures opérationnelles pour préparer un bilan des actions mises en œuvre et d'autre part, une mission de revue annuelle du

gouvernement (et des partenaires) qui fera l'objet d'un rapport annuel et qui sera éventuellement précédée d'une revue externe. Un atelier de restitution et d'actualisation du PMFP sera organisé annuellement.

Des réunions plus systématiques de la Plateforme de dialogue seront organisées, avec au moins une réunion par an sur la présentation du bilan annuel et des avancées. Les réunions techniques sur le suivi des actions pourraient être systématisées par trimestre pour renforcer l'appropriation des activités du plan par les structures responsables. L'adéquation des actions du PMFP et des plans de travail annuel des directions devra être assurée.

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

Le pilotage de la réforme s'appuiera sur le dispositif progressivement mis en place depuis 2009 qui sera complété par certaines actions dont l'opérationnalisation est en cours. Il s'agira notamment de lancer les actions de communication et de sensibilisation et de mettre à jour le plan de formation pour prendre en compte les innovations récentes dues aux directives de la CEMAC et de s'assurer de sa mise en œuvre (composante 10.2).

3.4 Le chiffrage du PMFP révisé

Le coût indicatif du PMFP révisé est estimé à 48,93 Milliards de FCFA auxquels s'ajouteront les coûts des activités qui n'ont pas pu être évalués pour l'instant ; par exemple, le coût de la mise en œuvre du Schéma Directeur Informatique du MINEPAT qui n'est pas encore élaboré ou les dépenses liées au déploiement du SYDONIA sur l'ensemble du territoire (pour garder le même périmètre pour la version initiale du PMFP). Ces dernières sont financées sur les ressources propres de la Direction Générale des Douanes, le budget de l'Etat et sur financement de la Commission Européenne (PAPMOD) et de la Banque Mondiale.

Ce coût indicatif comprend les dépenses sur ressources propres du gouvernement ; les coûts des programmes en cours financés par des partenaires techniques et financiers et les coûts de l'assistance technique. Il est établi sur la base des éléments suivants :

- Le coût des infrastructures informatiques repose sur celui établi dans le SDI du MINFI ;
- Le coût concernant les études et assistance technique externe est établi sur la base d'un coût unitaire forfaitaire journalier par expert fourni par le STR ;
- Les autres coûts sont liés à la tenue des réunions, des missions, des formations et ateliers techniques qui impliquent les fonctionnaires intervenant dans la réforme. Les taux journaliers concernant ces activités ont été communiqués par le STR.

Il conviendra alors d'afficher les financements disponibles pour dégager le gap à soumettre aux différents partenaires techniques et financiers pour financement. Les Partenaires techniques collaborant actuellement avec les autorités camerounaises ont manifesté leur disponibilité à renforcer leur aide suite aux engagements pris dans le cadre du CSFP et de la Déclaration de Paris. La Banque Mondiale et la BAD seraient également disposés à accompagner la mise en œuvre du PMFP rénové.

Le Plan d'actions est présenté sous forme d'une programmation détaillée physique et financière des actions avec un tableau de synthèse présentant le coût de la réforme par axe (cf. Annexe 3).

ANNEXES

Annexe 1 : Suivi de la mise en œuvre du PMFP

Axe 1. Planification – Programmation - Budgétisation			
	Composantes et actions	Mise en œuvre	Observations
1.1	Nouveau régime financier		
	Elaborer les stratégies sectorielles et ministérielles prioritaires assorties des PAP	En cours	De nombreux ministères disposent de leurs stratégies ; des stratégies thématiques ou sectorielles sont également alignées (Cf. annexe 5). Certaines de ces stratégies doivent être alignées avec le DCSE.
	Améliorer le CDMT global et l'adapter aux prévisions de recettes/dépenses/soutenabilité de la dette	En cours	Le CDMT global (CBMT) est mis à jour deux fois au cours de l'année : une première fois en avril et une deuxième fois en août au plus tard. Cependant, il n'est pas mis à jour une fois le budget finalisé. Le CBMT reste un exercice technocratique. Il n'est pas validé par les hautes autorités politiques.
	Mise en place du SI et des outils méthodologiques pour élaborer les CDMT sectoriels cohérents avec les stratégies sectorielles	En cours	Le guide d'élaboration des CDMT ministériels existe mais ne prend pas suffisamment en compte le budget programme qui doit être décliné à partir de la stratégie sectorielle. Les ministères sectoriels ne disposent pas encore de système d'information solide. Il est nécessaire que l'INS appuie les ministères sectoriels pour la mise en place de ces systèmes qui sont nécessaires pour le suivi et évaluation des stratégies sectoriels, mais également pour l'élaboration des documents de performance (PAP et RAP) qui sont respectivement des annexes obligatoires de la loi des finances et de la loi de règlement.
	Assurer la mise en œuvre effective de la gestion en AE et CP du budget, expérimenter pour certains financements extérieurs	En cours	Des travaux sont engagés par l'administration avec l'appui du FMI. Des formations seront organisées sur cette

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

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

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

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

	Finaliser la réforme de l'organisation des structures de production par type clientèle	En cours	2 CIME pilotes sont opérationnels à Douala. Un CDI pilote est en démarrage à Yaoundé et un à Douala. Des CIME sont envisagés dans d'autres régions pour 2013. Le coût moyen pour la mise en œuvre d'un CIME pilote est estimé à 400 millions FCFA.
	Réviser les contrats de sécurisation des recettes (SGS, ...)	En cours	Le Comité technique chargé de la relecture du contrat est constitué. Il est déjà à pied d'œuvre.
	Etude sur les compléments à apporter en matière d'admission en non valeur et de recouvrement des créances en douane	En cours	L'étude est en cours de réalisation, par bureau, et par commissaire en douanes agréé.
	Poursuivre l'informatisation du Guichet Unique du Commerce Extérieur et la simplification des procédures pour réduire les délais de passage en douane	En cours	L'étude sur la dématérialisation et la simplification des procédures du Commerce Extérieur est disponible. Les actions reprises dans un calendrier ont été transmises au SG/PM et concernent toutes les administrations impliquées.
	Mettre en place une base de données sur la valeur dans le cadre de la valeur transactionnelle	En cours	Un appui technique est sollicité auprès de l'OMD qui a donné un accord de principe.
	Améliorer l'efficacité de la politique de contrôle a posteriori dans le cadre de la valeur transactionnelle	Oui	La circulaire N°010/MINFI/DGD du 17/09/2008 modifie et complète la circulaire N°04/454/MINFI/ DD/ portant modalité de l'exercice des contrôles douaniers après enlèvement des marchandises. La loi de Finances 2008 contient des dispositions relatives au recours contentieux et au contrôle a posteriori.
	Améliorer le rendement des recettes des services : mettre en place un dispositif de couverture exhaustive des recettes affectées; renforcer le dispositif de collecte et de suivi des recettes non fiscales ; mettre en place un dispositif de collecte et de transmission de l'information sur les dividendes servis	En cours	Des études sont validées. Les ministères sectoriels sont en cours d'informatiser la collecte des recettes de services.
	Mettre en place une comptabilité informatisée en droits constatés des recettes fiscales et des droits de douanes, interconnecté entre les Impôts, la Douane et le Trésor	Non	Activité non lancée. Elle dépend techniquement de la mise en place du nouveau plan comptable basé sur les droits constatés par la DGTCFM.
2.5	Elargissement de l'assiette fiscale		

	Réaliser une étude sur la pertinence et la cohérence des régimes incitatifs	Non	Etude non faite à cause d'un manque de ressources financières. Le MINFI a prescrit cette étude pour le 4 ^{ème} trimestre 2012.
	Finaliser la réforme des régimes d'imposition	Oui	La loi de finances 2012 a instauré 3 régimes d'imposition au lieu de 4, les critères d'éligibilité à ces régimes. Elle a mis en place un seuil d'imposition et les modes de paiement.
	Poursuivre la réalisation de SONDE et la mise en place d'un cadastre utilisable pour application de l'impôt foncier rénové	En cours	Le projet est au ministère des domaines depuis 2011 pour étude et validation.
2.6	Informatisation de la DGI et de la DGD		
	Mettre en œuvre le schéma directeur informatique de la DGI et les interfaces actives.	Non	L'étude de l'informatisation n'est pas faite, il n'y a pas de ressources financières.
	Opérationnaliser, sécuriser, compléter les fonctionnalités de SYDONIA(Douala) et en poursuivre l'implantation dans les postes de douane	En cours	Les fonctionnalités de SYDONIA sont progressivement opérationnalisées à Douala. Des redéploiements sont en cours d'une manière progressive dans les autres postes de douanes.
	Amélioration de l'administration des applications de gestion fiscale : évolution fonctionnelle de MESURE intégrant IDU et SONDE et migration	Non	Aucune action n'est entreprise
	Achèvement de l'intégration de l'IDU dans le système des impôts, de la douane, de l'état civil et du commerce	En cours	L'IDU n'est pas encore opérationnel. Le processus d'élaboration est en cours. Une société est recrutée. Le projet pourrait durer deux ans avec 3 sites pilotes dont 2 à Yaoundé et 1 à Douala.
	Mettre en place le système intégré de gestion fiscale entre téléprocédures et télépaiements	Non	La télé déclaration et les télépaiements sont à mettre en place.
2.7	Adaptation du cadre institutionnel et organisationnel des DG		
	Réaliser l'étude concernant le projet d'appui à la mise en œuvre du plan de modernisation de la douane	Non	Une stratégie pour la période 2012-2015 devrait être élaborée à la suite de cette étude
	Mettre en œuvre au sein de la douane une fonction d'audit et de	En cours	Action tribunaire de la nomination des responsables aux

	contrôle des services		postes du nouvel organigramme. L'instruction ministérielle sur les contrôles internes est disponible. Les formations tardent à être dispensées du fait que les responsables ne sont pas encore nommés.
Axe 3. Financements extérieurs			
3.1	Aide budgétaire		
	Recours aux appuis budgétaires (pour mémoire)	Non	A l'exception de la première tranche d'appui budgétaire de la Banque Mondiale dans le secteur Forêt, aucun appui budgétaire n'a été mobilisé ces dernières années.
3.2	Renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds		
	Etude sur l'existant et proposition d'un dispositif permettant la budgétisation et le suivi d'exécution de l'aide extérieure (dons et prêts)	Non	Une évaluation est prévue par la Banque Mondiale en collaboration avec d'autres PTFs dont la BAD à partir de 2013.
	Rédaction d'un texte organisant un dispositif de concertation pour la transmission par les bailleurs des plans annuels de décaissement et des rapports	Non	Aucune action n'est entreprise.
3.3	Alignement de la gestion de l'aide sur les procédures nationales		
	Evaluer conjointement la mise en œuvre des engagements financiers des bailleurs concernant l'alignement sur les procédures nationales	Non	Aucune action n'est encore entreprise.
	Etude pour l'élaboration d'un processus visant à l'utilisation des procédures nationales dans l'utilisation de l'aide extérieure	En cours	Dans le domaine de passation des marchés, une étude vient d'être finalisée par la BAD sur l'utilisation des procédures nationales.
3.4	Meilleure adéquation de l'aide aux besoins		
	Définir une stratégie nationale de recherche de financement en	Non	Une procédure de recrutement des consultants chargés de

	adéquation aux besoins nationaux		l'élaboration de la stratégie est lancée.
Axe 4 Exécution du budget en dépense			
4.1	Nouveau régime financier		
	Elaboration d'un document type pour informer le parlement sur l'exécution à mi-parcours	Non	A adapter avec les directives de la CEMAC
	Elaboration du format et des projets de loi de règlement 2008 à 2012 ancien format complété	Oui	Permet d'améliorer l'information mise à la disposition du Parlement.
	Elaboration du format LR NRFE	Non	Action prévue pour la loi de règlement 2013 en 2014.
	Mise en place d'un cadre pour la régulation budgétaire (et de trésorerie) adapté au régime financier	En cours	Il n'existe pas de cadre réglementaire pour la régulation budgétaire. La circulaire d'exécution budgétaire encadre l'exécution du budget. Elle institue un système de blocage de précaution de 10% des crédits votés et procède à des ouvertures des crédits périodiques. Par ailleurs, un dispositif de gestion de la trésorerie est mis en place. Le système est de loin moins performant car il n'existe pas de plan d'engagements qui lie les plans de passation des marchés au plan de trésorerie. Il convient de préciser que les plans de passation des marchés ne contiennent pas les dépenses sous bon de commande et lettre de commande.
4.2	Exécution du budget et chaîne de la dépense		
	Audit des procédures et de leur application effective et mise en place des mesures propres à fluidifier la chaîne de la dépense et supprimer le recours aux procédures exceptionnelles	Non	Les termes de référence de la mission relative à cette activité sont validés par le Comité de pilotage de la réforme des finances publiques. Le processus de sélection de l'expert est lancé mais n'a pas abouti à cause de la clôture du PRCTC.
	Mettre à la disposition des ordonnateurs l'instrument de suivi d'exécution budgétaire (DEPMI)	Oui	Le logiciel DEPMI est déployé auprès de tous les ordonnateurs.
4.3	Documentation et information budgétaire		

	Enrichir le Rapport économique et financier par des informations relatives au déficit budgétaire, à la dette, aux avoirs	En cours	Le Rapport Economique et Financier (ce rapport est appelé, avec l'adoption des directives de la CEMAC, <i>rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation</i>) ne contient pas en l'état actuel les informations relatives au déficit budgétaire, à la dette, aux avoirs,... Cependant, le document de stratégie, d'endettement public et de gestion de la dette publique, document joint au projet de loi des finances depuis 2010, contient toutes ces informations.
	Produire des rapports d'exécution budgétaire trimestriels et mieux documentés	En cours	Ces rapports sont produits, mais pas de manière systématique. Ceux qui sont produits ne sont pas systématiquement publiés.
	Mise en place du dispositif du suivi-évaluation des unités de prestation de services sectoriels	Non	Aucune action n'est entreprise.
4.4	Accompagnement de la décentralisation		
	Elaboration et mise en place d'un système de surveillance des risques budgétaires et financiers imputables aux organismes publics et parapublics (EPA, EP, collectivités territoriales décentralisées, ...)	Non	Aucune action n'est entreprise.
	Etude du financement de la décentralisation	Non	Aucune action n'est entreprise.
4.5	Amélioration des procédures de passation des marchés		
	Renforcer les textes pour lutter contre le fractionnement illicite des marchés publics	En cours	La Circulaire n°003/CAB/PM du 18 avril 2008 relative au respect des règles régissant la passation, l'exécution et le contrôle des marchés a renforcé les dispositions du décret n°2004/275 du 24 septembre 2004, notamment l'article 134, qui a défini le fractionnement. La Circulaire n°002/CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système des Marchés Publics a rappelé un certain nombre de règles à respecter et prescrit des

			mesures appropriées en vue de l'amélioration globale du système, notamment l'encadrement de certaines procédures de passation des marchés et le renforcement de l'intégrité du système des marchés publics.
Mise en place d'un processus de traçabilité des étapes des marchés publics	En cours		<p>L'ARMP a mis en place un système informatique de gestion des marchés publics (SIGMAP) qui permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - élaborer automatiquement à partir du journal des projets, le journal de programmation des marchés faisant ressortir notamment les dates et étapes de passation des marchés y afférents et à même d'optimiser les séances des commissions; - générer automatiquement l'avis d'appel d'offres et le DAO approprié suivant le type de prestation à réaliser ; - gérer les séances et les travaux des CPM pour un suivi efficient de la passation à partir des documents produits (PV, rapports divers, factures et bordereau de livraison, décomptes et attachements, feuillets des registres des offres, etc.); - suivre l'exécution dans le respect des règles et des délais conformément aux cahiers des charges ; - éditer les états et les statistiques exploitables dans les applications de bureautique tels qu'Open office, Word, Excel etc. <p>Ce système permet de suivre ainsi toutes les étapes des marchés publics. Des formations avec certains maîtres d'ouvrages ont eu lieu. Une réception provisoire est effectuée. SIGMAP est actuellement installé dans les locaux de l'ARMP pour test avant déploiement auprès des maîtres d'ouvrages.</p>
Intégration des processus de passation des marchés dans le système de gestion de gestion des finances publiques	Non		L'ARMP dispose d'un système informatique de gestion de passation des marchés publics (SIGMAP). Cependant, ce

			<p>système n'est pas encore interconnecté au système de gestion budgétaire et comptable. L'intégration du système des marchés publics dans le système informatique de marchés publics est prévue dans le schéma directeur informatique qui vient d'être validé.</p> <p>L'ARMP dispose d'un système informatique de gestion de passation des marchés publics (SIGMAP). Cependant, ce système n'est pas encore interconnecté au système de gestion budgétaire et comptable. L'intégration du système des marchés publics dans le système informatique de marchés publics est prévue dans le schéma directeur informatique qui vient d'être validé.</p>
	Renforcement des capacités des intervenants par la formation des agents impliqués dans le processus de passation des marchés publics	En cours	<p>Une stratégie nationale de renforcement des capacités en matière de passation et d'exécution des marchés est lancée depuis 2008 en vue de professionnaliser le métier. Des manuels de procédures sont élaborés et mis à la disposition des acteurs à travers la boutique de l'ARMP. Des formations sont régulièrement organisées au profit des acteurs de l'administration, de la société civile mais également des magistrats intervenant dans le secteur.</p> <p>Il convient de noter que la mise en œuvre de cette stratégie rencontre des difficultés financières. Elle requiert la somme de 50 milliards FCFA pour une période de 5 ans, budget qui s'avère très lourd vu les contraintes budgétaires.</p>
Axe 5. Comptabilité publique			
5.1	Nouveau régime financier		
	Elaborer un texte sur la comptabilité publique	En cours	Le projet de RGCP élaboré n'est pas entièrement en cohérent avec les directives de la CEMAC. Il convient d'assurer cette cohérence.
	Définir les normes comptables de l'Etat et élaborer le référentiel	En cours	Une mission de la coopération française appuie la DGTCFM pour la validation des normes et du référentiel comptable, la

	comptable		préparation d'un nouveau plan de comptes et la préparation de la bascule entre la balance actuelle et la nouvelle compatible avec les nouvelles normes préconisées par les directives de la CEMAC. Cette mission fait suite à une mission du FMI qui a proposé un recueil de recommandations destinées à faciliter la réforme comptable dans le cadre de mise en œuvre du NRFE. 3 autres missions financées par la coopération française sont prévues en 2013, en coordination avec le FMI et AFRITAC.
	Adapter au NRF l'instruction générale sur la comptabilité de l'Etat	En cours	Il est prévu que cette instruction soit prête en 2013 (pas de précision sur la date). Les travaux préparatoires sont appuyés par la coopération française en coordination avec le FMI et AFRITAC.
	Adopter un texte sur la comptabilité administrative	Non	
	Elaborer un guide définissant le contenu et les modalités de présentation du Compte Général de l'Etat	En cours	Le projet de RCGP ainsi que le projet de référentiel comptable ont précisé tous les éléments constitutifs du Compte Général de l'Etat. La directive de la CEMAC en la matière a précisé également la maquette de la balance générale du trésor.
	Production d'un format plus complet et plus lisible de la loi de règlement et du rapport d'exécution budgétaire	Oui	Cf. loi de règlement 2010.
5.2	Enregistrement des données sur la dette		
	Intégrer toutes les données de la dette dans la balance du trésor	Non	Tentative de reprise de la dette en 2010. Mais, non suivi dans les années suivantes.
5.3	Régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes		
	Comptes d'attente et d'avance : apurement mensuel des comptes d'imputation provisoire et production des états de développement des soldes mensuels et de fin d'année	En cours	Les états de développement des soldes des comptes d'imputation provisoire sont produits seulement à la fin de l'année.

	Assurer la concordance entre l'exécution budgétaire et comptable.	En cours	Idem
5.4	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année		
5.5	Qualité et respect des délais des états financiers annuels		
	Production avant la fin de M+1 d'une balance mensuelle de qualité et avant fin 03/N+1 d'une balance définitive apurée, ajustée, justifiée et sincère	En cours	A chaque 20 du mois M+1, on dispose de la balance provisoire du mois M et la balance définitive deux mois après (60 jours). Cependant, d'énormes efforts sont à fournir sur la fiabilité et l'apurement des comptes. La balance de 2011 est disponible depuis avril 2012.
	Production d'un TOFE base encaissement (recettes) et ordonnancement (dépenses) / tableau d'un TABORD complet suivant les normes	Non	Activité non réalisée à cause d'une difficulté de la remontée de l'information budgétaire.
5.6	Surveillance du risque global imputable aux autres entités du secteur public		
	Mettre en cohérence le régime financier, comptable et budgétaire des collectivités locales avec le NRF	Non	Un projet de régime financier des collectivités locales est élaboré. Cependant, il n'a pas été adopté.
	Informatiser les procédures comptables des agences comptables auprès des EPA	En cours	Une étude est faite mais, elle n'est pas mise en œuvre.
	Etude sur l'organisation de la tutelle financière sur les EPA	Non	Les termes de référence de cette étude ne sont pas encore élaborés.
	Etude sur l'organisation de la tutelle financière sur les collectivités territoriales	Non	Les termes de référence de cette étude ne sont pas encore élaborés.
	Créer un logiciel permettant de consolider les informations des EPA et Collectivités Territoriales Décentralisées	Non	Cette action est reportée car moins prioritaire.
5.7	Modernisation du cadre organique et du système informatique de la DGTCFM		
	Etude sur l'organisation du réseau de postes comptables du Trésor	Oui	L'étude est réalisée. Un diagnostic est ainsi élaboré et un plan d'actions, qui connaît déjà une mise en œuvre progressive, est élaboré
	Déploiement de la nouvelle organisation du réseau de postes	En cours	Depuis avril 2011, des paeries spécialisées sont créées. Elles

	comptables du Trésor		se mettront en œuvre progressivement à partir de 2013 auprès des ministères connaissant une forte volumétrie d'opérations.
	Développer les interfaces informatiques avec les structures partenaires (Douanes, Budget, Impôts, CAA)	Non	L'interface entre le Trésor et les Douanes connaît des progrès grâce au potentiel du progiciel SYDONIA. Celles devant interconnecter le trésor avec les autres départements ne connaissent pas de progrès dans la réalisation.
	Créer une interconnexion solde – Trésor	Non	Les termes de référence sont élaborés et le processus de passation de marché est lancé.
	Optimiser les systèmes informatiques existants (CADRE, PATRIOT)	En cours	Le logiciel CADRE établit la comptabilité budgétaire et PATRIOT établit la comptabilité générale. 13 circonscriptions disposent actuellement de ces logiciels et établissent leur comptabilité budgétaire et générale d'une manière autonome. Le niveau central dispose actuellement d'une manière automatique des balances comptables.
	Informatiser les postes comptables dans les recettes des finances et dans les structures centrales de la DGTC (DIVTRE, DER)	En cours	Toutes les recettes des finances sont informatisées, mais non interconnectées. La Division de la trésorerie n'est pas encore informatisée.
	Automatiser la confection du compte de gestion	En cours	De nombreux postes comptables établissent leur balance générale à partir du système informatique. Cependant, la balance générale du trésor est établie après une consolidation de toutes les balances à l'aide du système informatique, mais également en ajoutant les balances de postes non informatisés. La confection de la balance générale est soumise également à des ajustements manuels.
5.8	Contrôle et audit des opérations du Trésor		
	Etude et renforcement des capacités de contrôle et d'audit	En cours	Des activités de renforcement des capacités sont engagées. Un plan de formation devait être élaboré avec l'appui d'un expert externe dont la prise en charge était programmée dans le cadre du projet PRCTC de la Banque Mondiale, qui a été clôturé et l'activité est actuellement sans financement. Il

			convient de rappeler qu'un comité d'audit est mis en place.
	Formation des cadres du Trésor	En cours	Un personnel a été nommé et formé aux techniques d'audit même si des efforts sont à fournir pour renforcer le dispositif en place et le rendre compatible aux directives de la CEMAC. De nombreuses missions d'audit sont déployées dans les structures du trésor.
Axe 6. Gestion de la trésorerie et de la dette			
6.1	Stock et suivi des arriérés de paiement		
	Etude sur la dette intérieure de l'Etat	En cours	Un rapport d'étape est remis en septembre aux autorités nationales afin que les résultats soient intégrés dans les prévisions budgétaires de l'exercice 2013. Ce rapport n'est pas encore validé.
6.2	Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties		
	Définir un cadre réglementaire de gestion de la trésorerie	Oui	Un comité de Trésorerie de l'Etat est institué au sein du ministère des finances par décision n°00000191/D/ MINFI / CAB du 14 septembre 2009. Ce cadre est opérationnel avec la réunion hebdomadaire du comité interne de trésorerie (présidé par le directeur général du trésor, de la coopération financière et monétaire) et mensuelle du comité interministériel de trésorerie présidé par le ministre des finances. Cependant, des progrès sont très limités pour satisfaire l'indicateur PI-16 du fait de l'absence de liaison entre les plans de passation des marchés, les plans d'engagements et le plan de trésorerie. Il serait recommandé de faire la régulation des dépenses à partir des engagements et non au trésor lors du paiement pour éviter les arriérés.
	Créer un Comité du Plan de Trésorerie élargi aux représentants des	En cours	Le Comité de Trésorerie est créé en 2009 par décision du

	MDA, modéliser la détermination des besoins de trésorerie de l'Etat, identifier et adapter les outils de gestion de l'Etat en plan de trésorerie de l'Etat		ministre des finances (cf. ci-dessus). Les ministères sectoriels n'y sont pas représentés. Ils sont représentés seulement à des réunions trimestrielles qui examinent les perspectives de trésorerie pour le trimestre à venir. En revanche, le MINEPAT est partie prenante du Comité de trésorerie et a la charge de prévoir et suivre les dépenses relatives aux investissements de tous les secteurs. Un plan de trésorerie est mis en place depuis 2010. Il est examiné par le Comité de trésorerie.
	Achever la mise en place et l'opérationnalisation du compte unique et renforcer la centralisation des comptes publics au Trésor	En cours	Des efforts sont entrepris pour la mise en place du Compte Unique du Trésor. Le NRFE, en son article 68, stipule le principe de l'unité de la trésorerie de l'Etat. Les comptes principaux sont connectés à l'ACCT. La plupart des EPA ont des comptes de dépôts ouverts dans les livres du Trésor. Cependant, de nombreux organismes disposent de leur propre compte dans les livres de la BEAC. Il s'agit particulièrement de la CAA, du Fonds d'Entretien Routier, du compte spécial de remboursement de la TVA,... certaines recettes municipales disposent de leur propre compte à la BEAC. Il n'existe pas un système de consolidation des soldes de ces comptes avec celui du compte du trésor. Des comptes sont également ouverts dans des banques commerciales au nom de certaines institutions constitutionnelles, de ministères, des collectivités territoriales, etc. Ces comptes échappent à la supervision du trésor public.
	Mettre en place un cadre de collaboration entre la DGTC, la DGB et la CAA pour un meilleur suivi de la dette	Oui	Ce cadre existe dans le cadre du Comité de Trésorerie. Il est opérationnel.
	Créer une cellule de suivi des fonds de contrepartie	Non	Le suivi de fonds de contrepartie est examiné au sein du Comité de Trésorerie. Mais, il nécessite une équipe ad hoc restreinte.

AXE 7. Contrôle interne et externe			
7.1	Renforcement du contrôle interne		
	Etude pour l'élaboration d'une architecture générale du système de contrôle administratif et d'un plan d'action pour sa mise en œuvre	Non	Action retirée du plan d'action du CONSUPE car non prioritaire
	Mettre en place le contrôle de gestion dans les administrations	En cours	Un projet de décret soumis aux autorités politiques pour adoption a défini les types de contrôle administratif, y compris le contrôle de gestion. Cependant, il ne précise ni l'organisation de ces contrôles, ni les modalités de contrôle. Le texte est dans le circuit de signature même s'il n'a pas bénéficié d'un consensus.
	Finalisation des travaux sur les textes portant définition des conditions d'exercice des métiers de contrôleur et d'auditeur internes.	Non	Ces travaux et études devraient être faits par un groupe de travail. Or, ce dernier n'a pas été mis en place. Cependant, des études concernant une éventuelle modulation du contrôle financier ont démarré.
	Validation et vulgarisation des normes et des procédures techniques de conduite de contrôle	En cours	Des formations sont proposées par le CONSUPE sur le Guide de contrôle et de vérification pour les Inspections Générales Ministérielles (IGM). Le code de déontologie et les normes de contrôle des finances publiques inspirés des directives de l'INTOSAI occupent une place de choix. Cependant, la formation n'a pas bénéficié à la grande partie du public cible.
	Définition d'un guide général du vérificateur	Oui	Un guide de vérification est élaboré sur financement de l'Union Européenne. Un plan de formation basé sur ce guide est élaboré. Il est en cours de mise en œuvre.
	Mettre en place un observatoire des organes de contrôle administratif	Non	Action non réalisée car moins prioritaire, selon le CONSUPE qui est chargé de sa mise en œuvre.
	Mise en réseau des organes de contrôle administratif	Non	Aucune action n'est lancée.
	Examen et finalisation du texte relatif au Conseil de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF)	Non	Action à abandonner car selon les directives de la CEMAC à internaliser par les Etats-membres, y compris le Cameroun, la Cour des Comptes est chargée de la discipline budgétaire

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

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

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

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

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

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

			intégrer la prise en charge de cette acquisition dans le cadre des activités du PARFIP. Un accord de principe a été donné par la Délégation.
AXE 10. Cadre institutionnel et renforcement des capacités			
10.1	Cadre institutionnel		
	Diagnostic institutionnel visant à adapter l'organisation fonctionnelle à la mise en œuvre du NRFE	Oui	A approfondir ministère par ministère
	Guides méthodologiques d'élaboration des textes à caractères organiques	Non	Non réalisée mais vérifier la pertinence de l'activité.
	Mise à niveau et sensibilisation juridique des entités actrices de la GFP	Non	La communication n'est pas encore lancée officiellement.
10.2	Communication, sensibilisation et formation		
	Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'action de sensibilisation et de communication.	Oui	Une stratégie et un plan d'action de sensibilisation et de communication sont élaborés (avec l'appui de la Délégation de l'UE) et adoptés par le Comité de pilotage de la réforme.
	Mise en œuvre du plan sensibilisation et de communication	En cours	De nombreux outils de mise en œuvre sont élaborés, notamment le livre blanc de la réforme, des dépliants, le logo de la réforme, un site web, etc. Cependant, ces outils ne sont pas encore opérationnels. Il est prévu un lancement officiel par un atelier sous le haut patronage du Premier Ministre. Cet atelier n'a pas encore eu lieu ainsi que les journées « portes ouvertes au MINFI ».
	Elaboration d'une stratégie et d'un plan de formation des acteurs et parties prenantes de la réforme	Oui	La stratégie et le plan de formation sont élaborés et validés par le Comité de Pilotage du PMFP.
	Mise en œuvre du plan de formation	En cours	Des actions de formation ont eu lieu, mais restent insuffisantes par rapport aux besoins.
10.3	Pilotage de la réforme		
	Renforcement des capacités du ST aux réformes	En cours	L'équipe du ST aux réformes s'est étoffée en personnel avec la mise en place de la division de la réforme budgétaire au

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

Annexe 2 : Plan de modernisation des Finances Publiques 2013 – 2015 (en millions FCFA)

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateurs PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 1. Planification – Programmation – Budgétisation – Suivi										
1.1		Renforcement du processus de planification, programmation et budgétisation								PI-12, PI-1, PI-2 ; PI-3
1.1.1	Poursuivre l'élaboration des stratégies sectorielles et ministérielles prioritaires assorties des PAP	MINEPAT	Interne /externe	372,35	372,35	372,35	372,35	1 489,40	Stratégies disponibles	
1.1.2	Elaborer un manuel sur l'évaluation des stratégies sectorielles et du DSCE	MINEPAT	Externe		52,50			52,50	Manuel sur l'évaluation des stratégies sectorielles et du DSCE élaboré	
1.1.3	Actualiser et/ou développer les outils de prévisions macro-économiques et budgétaires (recettes fiscales et non fiscales, comptes nationaux, balance des paiements, TOFE, CBMT)	MINFI / MINEPAT	Interne/ externe	95,30	90,30			185,60	Modèles disponibles	
1.1.4	Actualiser le manuel de procédures d'élaboration des CDMT ministériels	MINEPAT / MINFI / ministères sectoriels	Interne/ externe	62,60				62,60	Manuel mis à jour	
1.1.5	Elaborer des CDMT sectoriels ou ministériels cadrés avec le CBMT	Ministères sectoriels MINEPAT / MINFI	Interne/ externe	279,90	279,90	279,90	279,90	1 119,60	CDMT disponibles	
1.1.6	Mener des actions de formations et d'accompagnement en vue de l'élaboration, la mise à jour du CBMT et de la maîtrise des CDMT sectoriels	MINEPAT / MINFI / ministères sectoriels	Externe	94,90	84,00	84,00	84,00	346,90	Acteurs formés	
1.1.7	Institutionnaliser les outils de la chaîne PPBS (projet décret MINEPAT/MINFI)	DGB / DPI / AN	Interne						Projet de décret	

1.1.8	Concevoir et opérationnaliser la mise en œuvre d'un pôle unique PPBS	DGB / DPI	Interne	9,95				9,95	Pôles opérationnelles	
1.1.9	Modifier le décret de 2003 sur la nomenclature budgétaire pour l'adapter aux directives de la CEMAC	DGB/STR	Externe	25,70	3,80			29,50	Décret signé Formation sur la nomenclature effectuée	PI-5
	Total 1.1			940,70	882,90	736,25	736,25	3 296,10		
1.2		Renforcement des outils de pilotage et de suivi du budget-programme								
1.2.1	Actualiser le manuel d'élaboration du budget de programmes aux directives CEMAC	DGB/STR	Interne		7,85			7,85	Manuel actualisé	
1.2.2	Elaborer une base de données des indicateurs de performance	DGB/STR/ ministères sectoriels	Interne	60,90	60,90	60,90	60,90	243,60	Base de données disponible	
1.2.3	Mener des actions de formations et d'accompagnement en vue de l'élaboration des PPA et des RAP	DGB/STR	Externe	94,90	84,00	84,00	84,00	346,90	Acteurs impliqués dans l'élaboration des PPA et des RAP	
1.2.4	Elaborer un guide sur l'audit du dispositif de performance des programmes	STR/CIEP	Interne / Externe	4,55				4,55	Guide élaboré	
1.2.5	Elaborer et mettre en place des outils de contrôle de gestion au sein de chaque ministère en vue du pilotage du budget-programme	DGB/STR	Externe	256,75	256,75	256,75	256,75	1 027,00	Outils de contrôle de gestion en place	
	Total 1.2			471,10	409,50	401,65	401,65	1629,90		
1.3		Renforcement du système des statistiques								
1.3.1	Renforcer le système national	INS / Ministères sectoriels	Interne	PM	PM	PM	PM		SNS renforcé	
1.3.2	Développer les systèmes des statistiques sectorielles, mener les enquêtes sectorielles et thématiques et produire les statistiques sectorielles	INS / Ministères sectoriels	Interne	PM	PM	PM	PM		Systèmes statistiques sectoriels développés	
	Total 1.3			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
	Total Axe 1			1 357,80	1 292,40	1 137,90	1 137,90	4 926,00		

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateurs PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 2. Recettes et fiscalité										
2.1		Amélioration de la transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables								PI-13
2.1.1	Intégrer dans la partie législative du code général des impôts (CGI), des dispositions fiscales des textes particuliers (codes minier, pétrolier et gazier, loi portant régime fiscal des contrats en partenariat public-privé...)	DGI	Interne	205,75	205,75			411,50	Nouveau CGI disponible	
2.1.2	Opérationnaliser le système de télé-procédure (télépaiement et télé-déclaration)	DGI/DGD/ GUCE (Cf. SDI)	Externe/ interne	X	X	X	X		Télé-déclaration/ Télépaiement opérationnels	
2.1.3	Mener une étude sur les dépenses fiscales et proposer un plan d'action pour intégrer l'impact de ces dépenses et disposer d'un système permanent de gestion et de suivi des mesures fiscales dérogatoires	DGB / DGD /DGI	Externe/interne	71,70				71,70	Etude et plan d'action Suppression des niches fiscales en 2015	
PM	Mettre en œuvre le SDI concernant la DGI et les interfaces	DGI		X	X	X	X		SDI mis en œuvre	
PM	Mettre en œuvre le SDI concernant la DGD et les interfaces	DGD		X	X	X	X		SDI mis en œuvre	
	Total 2.1			277,45	205,75	0,00	0,00	483,20		
2.2		Amélioration de l'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt								PI-14
2.2.1	Finaliser et opérationnaliser le nouveau système d'immatriculation des contribuables (refonte de l'IDU)	DGI	Externe/Interne	1 850,00	1 850,00			3 700,00	IDU pilote en 2013 IDU déployé en 2014	
	Total 2.2			1 850,00	1 850,00			3 700,00		

2.3		Amélioration du recouvrement des contributions fiscales et douanières et des autres recettes							PI-15	
2.3.1	Renforcer le système de contrôle fiscal et l'analyse des risques et mettre en place un plan de formation	DGI	Externe/ interne		X	X			Logiciel disponible Plan de formation disponible Nombre de vérificateurs formés	
2.3.2	Mettre en place une politique d'audit et d'enquêtes modernes	DGTCFM	Interne/externe	X	X				Politique d'audit disponible	
2.3.3	Mettre en place un système de planification et de suivi-évaluation à tous les niveaux de l'administration douanière	DGTCFM	Interne/externe	X	X				Système de suivi évaluation opérationnelle	
2.3.4	Faciliter les formalités douanières par la mise en œuvre le statut d'opérateur économique agréé	DGTCFM	Interne/externe	X					Critères d'éligibilité élaborés	
2.3.5	Elaborer et mettre en œuvre un plan de lutte contre la contrebande et les autres trafics illicites transfrontaliers	DGTCFM	Interne		X	X			Plan disponible	
2.3.6	Informatiser les systèmes de perception des recettes administratives au niveau des ministères sectoriels	DGTCFM/DSI/mini stères sectoriels	Interne/externe	X	X				Recettes sécurisées	
2.3.7	Mettre en place un système de contrôle et d'audit des recettes administratives	DGTCFM	Interne						Système de contrôle et d'audit en place	
	Total 2.3			00,00	00,00	00,00	00,00	00,00		
2.4		Elargissement de l'assiette fiscale								
2.4.1	Mettre en place progressivement les CIME et les CDI	DGI	Interne	400,00	400,00	400,00	400,00	1 600,00	Pourcentage des CIME et des CDI opérationnels	
2.4.2	Mettre en place un Centre spécialisé des impôts des organismes publics à Yaoundé	DGI	Interne	200,00				200,00	Centre spécialisé créé à Yaoundé	
	Total 2.4			600,00	400,00	400,00	400,00	1 800,00		

2.5	Renforcement de la gouvernance douanière et fiscale								
2.5.1	Mettre en œuvre une politique de formation douanière	DGD	Interne/Externe	332,50	332,50	332,50	332,50	1 330,00	Nombre d'agents formés
2.5.2	Mettre en œuvre le plan de formation fiscale	DGI	Interne/Externe	332,50	332,50	332,50	332,50	1 330,00	Nombre d'agents formés Aménagement de salles
2.5.3	Développer et mettre en place une base de données sur la valeur pour faciliter la mise en œuvre de la valeur transactionnelle	DGD	Interne/Externe						Base de données sur la valeur disponible
	Total 2.5			665,00	665,00	665,00	665,00	2 660,00	
	Total Axe 2			3 392,50	3 120,75	1 065,00	1065,00	8 643,20	

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateurs PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 3. Financements extérieurs										
3.1		Utilisation des procédures nationales dans la gestion de l'aide								D-1, D-2, D-3
3.1.1	Proposer un dispositif permettant l'utilisation des procédures nationales de gestion financière (budget, trésor, comptabilité, rapportage financier, audit interne et externe) dans la gestion de l'aide extérieure (dons et prêts)	MINFI/MINEPAT	Externe		27,95			27,95	Dispositif adossé sur une étude est mis en place pour la gestion financière mis en place.	
3.1.2	Elaborer et adopter un décret qui fixe la répartition des compétences des différents intervenants en matière de gestion (CAA, MINFI, MINEPAT et autres ministères) et de coordination de l'aide et un manuel de procédures de la gestion de l'aide	MINFI/MINEPAT	Externe		32,05			32,05	Décret et manuel de procédures disponibles adoptés	
3.1.3	Finaliser la plate-forme de gestion de l'aide (Base de données de l'aide au Développement au Cameroun) mise en place au MINEPAT pour centraliser et gérer les informations sur l'aide	MINEPAT/DI	Interne	2,00	2,00	2,00		6,00	Centralisation des informations relatives à l'aide effective	
3.1.4	Interconnecter la base de données de l'aide au développement (DAD) au Cameroun aux autres outils informatiques de gestion des finances publiques	MINEPAT/DI	Interne						DAD interconnectée aux autres Outils de GFP	
	Total 3.1			2,00	62,00	62,00		66,00		
3.2		Meilleure adéquation de l'aide aux besoins								
3.2.1	Définir une stratégie nationale de recherche de financement en adéquation aux besoins nationaux	STR/DGB/MINEPAT	Externe	102,75				102,75	Rapport disponible	
	Total 3.2			102,75	00,00	00,00	00,00	102,75		
	Total Axe 3			104,75	62,00	62,00	00,00	168,75		

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateurs PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 4. Exécution du budget en dépense										
4.1		Rénovation de la chaîne de la dépense dans le cadre du budget de programme								
4.1.1	Auditer la chaîne de la dépense et proposer une organisation adaptée à la nouvelle gestion budgétaire et comptable	DGB/DGTCFM	Externe		73,83			73,83	Rapport d'audit disponible	
4.1.2	Adopter le manuel de pilotage et d'exécution du Budget programme et former les acteurs	DGB	Interne	332,40	324,00	324,00	324,00	1 304,40	Manuel adopté Acteurs formés	
4.1.3	Elaborer un manuel de procédures d'exécution budgétaires	DGB	Interne/externe			258,33	182,40	440,73	Manuel disponible	
4.1.4	Elaborer un guide sur les plans d'engagement et mener des actions d'accompagnement en vue de l'élaboration et de la mise à jour du plan d'engagement	DGB / MINMAP / DGTCFM	Externe	257,73	182,40	182,40		622,53	Guide élaboré Acteurs formés	
PM	Mettre en place le système intégré de gestion budgétaire et comptable	DGTCFM/DGB/DSI MINEPAT (DI/DPI)	Externe							
	Total 4.1			590,13	580,23	764,73	506,40	2 441, 49		
4.2		Renforcement du processus de passation et d'exécution des marchés publics								
4.2.1	Finaliser la réforme du cadre institutionnel et juridique de passation et d'exécution des marchés publics	MINMAP/ARMP/MINFI/ Ministères sectoriels	Interne/externe	72,80	66,70			139,50	Nouveau code des marchés adopté ; et textes d'application	
4.2.2	Poursuivre la formation en matière de passation, d'exécution et de contrôle de des marchés publics	ARMP / MINMAP / Ministères sectoriels/ et autres acteurs (collectivités territoriales décentralisées, etc.)	Interne	336,00	336,00			672,00	Acteurs formés	

4.2.3	Préparer les plans de passation des marchés et d'engagement avant le début de l'exercice budgétaire et assurer le suivi évaluation	DGB / MINMAP / Ministères sectoriels	Externe	456,00	456,00			912,00	Plans de passation disponibles Dispositif de suivi en place	
4.2.4	Intégrer SIGMAP dans le système informatique de gestion des finances publiques	ARMP / DGB	Interne		PM	PM			SIGMAP interconnecté	
4.2.5	Acquérir un logiciel pour la gestion des marchés en ligne (<i>e-procurement</i>)	MINMAP/ARMP/MINFI	Interne/externe	PM	PM				e-procurement opérationnel	
4.2.6	Renforcer les capacités de contrôle en ressources humaines, logistiques et matérielles pour le suivi et le contrôle de l'exécution	MINMAP	Interne/externe			650,00	650,00	1 300,00		
	Total 4.2			864,80	858,70	650,00	650,00	3 023,50		
4.3		Mise en place des états budgétaires								
4.3.1	Elaborer les formats des rapports et états budgétaires infra-annuels et annuels	DGB / DGTCFM	Interne / Externe	4,35				4,35	Formats élaborés	
4.3.2	Elaborer les normes pour l'élaboration des comptes administratifs	DGB / DGTCFM	Interne / Externe		4,35			4,35	Normes élaborées	
	Total 4.2			4,35	4,35	0,00	00,00	8,79		
	Total Axe 4			1 459,28	1 443,28	1 414,73	1 156,40	5 473,69		

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateurs PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 5. Comptabilité publique										
5.1		Modernisation du cadre juridique et institutionnel de la comptabilité publique								
5.1.1	Opérationnaliser les paeries spécialisées (6)	DGTCFM / Ministères sectoriels	Interne	200,00	200,00	200,00		600,00	6 paeries opérationnelles	
5.1.2	Finaliser l'avant projet de RGCP adapté aux directives transmis à la hiérarchie ; et élaborer les textes d'application du RGCP (arrêtés sur les régies, sur le mode de paiement des dépenses, sur les modalités de prestations de serment)	DGB / DGTCFM	Interne	13,56	5,44			19,00	RCGB adopté Textes adoptés	
5.1.3	Elaborer et mettre en œuvre une nomenclature des pièces justificatives budgétaires et comptable	DCP / Chambre des Comptes	Interne	22,60				22,60	Texte pris	
5.1.4	Mener une étude sur un système de dématérialisation budgétaire et comptable (pièces justificatives dématérialisées, signature électronique, archivage numérique)	DCP / Chambre des Comptes	Externe	67,10	65,60	65,60		198,30	Etude disponible	
	<i>Total 5.1</i>			<i>303,26</i>	<i>271,04</i>	<i>265,60</i>	<i>00,00</i>	<i>839,90</i>		
5.2		Amélioration de la comptabilité générale base caisse et fiabilisation de l'information								
5.2.1	Mettre en œuvre le plan d'apurement des comptes	DCP /CdC	Interne	x					Balances d'entrée et de sortie fiabilisées	
5.2.2	Mettre en place un système d'audit et de contrôle interne comptable	DCP/CdC	Interne/ Externe		X	X	X	X	Système d'audit et de contrôle interne comptable en place	
5.2.3	Réaménager le système de gestion de la dette publique, des financements extérieurs et des comptes spéciaux	DCP	Interne	X	X				Système de gestion de la dette publique, des financements extérieurs et des comptes spéciaux réaménagé	

5.3		Mise en place des comptabilités en droits constatés et patrimoniale								
5.3.1	Articuler les nouvelles nomenclatures budgétaires (économiques) et comptables	DGBTFCM / DGB	Interne	14,20				14,20	Nomenclatures budgétaires et comptables articulées	
5.3.2	Elaborer le référentiel comptable : - normes comptables de l'Etat conformes aux normes CEMAC - plan comptable de l'Etat en rédigeant la partie relative au cadre conceptuel et aux principes généraux - instruction générale sur la comptabilité de l'Etat respectant les normes comptables de l'Etat (rôle des différents intervenants, calendrier, actions, contrôle interne comptable...)	DCP/CdC	Interne/ Externe	X					Normes comptables élaborées Plan Comptable élaboré Instruction générale élaborée	
5.3.3	Former les comptables au nouveau référentiel comptable	DCP	Interne		570,00	570,00	570,00	1 710,00	Nombre d'agents formés	
5.3.5	Recenser les prêts, avances et participations de l'Etat	DirTre	Interne	14,50					Recensement disponible	
	Total 5.3			28,70	570,00	570,00	570,00	1 738,70		
5.4		Amélioration de la qualité des états financiers								
5.4.1	Elaborer un guide sur le contenu et les modalités de présentation du CGE (bilan, compte de résultat et tableaux de flux des opérations de trésorerie...)	DCP/DGB/ CdC	Interne	14,20				14,20	Guide élaboré	
5.4.2	Former les acteurs sur le guide CGE	DCP/DGB/ CdC	Interne		570,00	570,00	570,00	1 710,00	Nombre de formations effectuées	
5.4.3	Former les acteurs à la nouvelle méthode d'élaboration du TOFE (CEMAC)	DP	Interne		3,50			3,50	Nombre d'agents formés	
5.4.4	Elaborer le format de la Loi de Règlement et de ses annexes en ligne avec les Directives CEMAC (notes explicatives, RAP, balance générale, bilan, compte de résultats, tableaux de flux des opérations de trésorerie, état des restes à payer et des restes à recouvrer...)	DCP/DGB/ CdC	Interne	9,50				9,50	Format élaboré	
	Total 5.4			23,70	573,50	570,00	570,00	1 737,20		
	Total Axe 5			335,66	1 414,50	1 405,60	1 140,00	4 301,60		

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 6. Gestion de la trésorerie et de la dette										
6.1		Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties								PI-16 ; PI-17
6.1.1	Poursuivre la mise en place et l'opérationnalisation du Compte Unique du Trésor (CUT)	DCTCFM	Interne	25,20				25,20	Nombre de comptes de dépôt clôturés	
PM	Informatiser la gestion de la trésorerie	cf. SDI								
6.1.2	Faire du plan de trésorerie un outil de régulation budgétaire	DGTCFM / DGB	Interne	76,75	76,00	76,00		228,75	Plan d'engagement lié au plan de trésorerie	
6.1.3	Développer un module informatique pour des analyses de soutenabilité de la dette	CAA/DSI	Interne			85,90		85,90	Module informatique développé	
PM	Développer une interface entre le logiciel de gestion de la dette et les autres outils informatiques de gestion des finances publiques afin de faciliter la gestion budgétaire et la production des statistiques	CAA/DSI (Cf. SDI)							Interface Dette/ SIGFP opérationnel	
	Total 6.1			101,95	76,00	161,90	00,00	339,85		
	Total Axe 6			101,95	76,00	161,90	00,00	339,85		

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateurs PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 7. Contrôle interne et externe										
7.1		Renforcement du contrôle interne								
7.1.1	Effectuer un audit des structures, et des pratiques du contrôle interne en vigueur et en proposer un schéma d'organisation	DGB/DGTCFM/CO NSUPE /CdC	Externe	105,25				105,25	Schéma d'organisation disponible	
7.1.2	Mettre en place les outils pour le contrôle interne budgétaire et le contrôle de la performance	DGB/DGTCFM/CONSUP E	Externe	53,25	52,00	52,00		157,25	Outils mis en place	
7.1.3	Mettre en œuvre le schéma d'organisation du contrôle interne	/MINFI / CONSUPE / Ministères sectoriels/ CdC	Interne / Externe	X	X	X			Organes du contrôle internes opérationnels	
	Total 7.1			158,50	52,00	52,00	00,00	262,50		

7.2		Renforcement du contrôle externe												
7.2.1	Mener les travaux de relecture de la loi n° 2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des Comptes	CdC	Interne					18,30	18,30	Avant projet de loi visant à améliorer le texte fondamental de la CdC				
7.2.2	Créer une Cour des Comptes et la doter des attributs définis par les directives de la CEMAC	CdC / CONSUPE	Interne/ Externe					53,90	53,90	Cour des Comptes créée	PI-26			
7.2.3	Elaborer un plan de développement de la Cour des Comptes et le mettre en œuvre	CdC / CONSUPE Cour des Comptes	Interne/ externe				58,60		58,60	Plan adopté et mis en œuvre				
7.2.4	Introduire le débat d'orientation budgétaire	MINFI / AN	Externe/ Interne				58,60		58,60	DOB mis en place				
7.2.5	Développer et mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des parlementaires en matière de gestion des finances publiques (Commission des Finances et cellule permanente d'appui)	AN/CdC	Externe					41,43	82,85	41,43	167,70	Programme adopté et mis en œuvre progressivement		
7.2.6	Appuyer les associations de société civile au contrôle citoyen y compris les journalistes d'investigation sur les questions budgétaires	STR / CdC / AN	Externe					27,80	55,60	27,80	00,00	111,20	Nombre de personnes formées, Nombre de journalistes formés	
	Total 7.2							141,43	138,45	186,43	00,00	466,30		
	Total Axe 7							299,93	190,45	238,43	00,00	728,80		

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateurs PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 8. Gestion des ressources humaines et de la masse salariale										
8.1		Déconcentration de la gestion des ressources humaines et de la masse salariale								
8.1.1	Mettre en œuvre la charte de la déconcentration de la gestion des ressources humaines	MINFOPRA / Ministères sectoriels	Interne	171,00	171,00			342,00	Autonomie suffisante des ministères dans la gestion de leur personnel	
	Total 8.1			171,00	171,00	00,00	00,00	342,00		
8.2		Maitrise des effectifs des agents de l'Etat et de la masse salariale								PI-18
8.2.1	Acquérir et mettre en place un système informatique intégré de la gestion des carrières et de la solde des agents de l'Etat	MINFOPRA / MINFI	Externe	1 500,00	1 000,00	00,00	00,00	2 500,00	SI opérationnel	
8.2.2	Budgétiser la masse salariale en suivant la classification par fonction et par programme	MINFOPRA/MINFI/ Ministères sectoriels	Interne	58,40	42,82			101,22	Nombre de ministères et institutions ayant présenté la prévision de la masse salariale par fonction et programme	
8.2.3	Mettre en place et opérationnaliser les outils de gestion des ressources humaines (cadres organiques, etc.)	MINFOPRA /MINFI /Ministères sectoriels	Interne/ Externe	15,00	15,00	15,00	15,00	60,00	Nombre de ministères disposant des outils Nombre de ministère qui utilisent les outils	
	Total 8.2			1 573,40	1 057,82	15,00	15,00	2 661,22		
	Total Axe 8			1 744,40	1 228,82	15,00	15,00	3 003,22		

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateurs PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 9. Système informatique de Gestion des Finances Publiques										
9.1		Renforcement du système informatique du MINFI								
9.1.1	Réhabiliter et mettre en œuvre les réseaux et infrastructures de base								Réseau opérationnel et des infrastructures de base disponible	
	Réhabiliter et mettre en œuvre les réseaux	DSI	Externe	1 668,35	2 568,49	2 751,88	2 370,15	9 358,87		
	Mettre en place une infrastructure ETL et développer les interfaces des applications de la DSI avec les autres administrations	DSI/administrations	Externe	X						
	Infrastructure logiciels	DSI	Externe	X						
	Mettre en place des outils de pilotage et DATA WAREHOUSE	DSI	Externe		X	X				
	Installer le DATA CENTER	DSI / CENADI	Externe		X	X				
	Recettes fiscales									
9.1.2	Mettre en place une application intégrée de gestion des impôts et taxes	DSI/DGI	Externe	237,47	641,63	843,71	1 247,88	2970,70	Mise en exploitation de l'application intégrée de gestion fiscale	
PM	Finaliser et opérationnaliser le nouveau système d'immatriculation des contribuables (refonte de l'IDU)	DGI	Externe	X	X	X			IDU opérationnel	
	Recettes douanières									
9.1.3	Déployer SYDONIA	DSI/DGD	Interne	X	X	X			Pourcentage des bureaux des douanes disposant de SYDONIA	

	Gestion budgétaire et comptable									
9.1.4	Mettre en place le système intégré de gestion budgétaire et comptable	DGTCFM/ DGB/ DSI/ MINEPAT (DI, DPI)	Externe	98,66	1 224,28	1 858,09	2 304,15	5 486,17	Mise en exploitation d'un logiciel d'élaboration et d'exécution du budget dans les services budgétaires et comptables	
9.1.5	Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation	DSI	Interne/ Externe	406,83	542,45	406,83		1 356,12	Plan de formation disponible Agents de la DSI formés	
		Total 9.1		2 411,31	4 976,86	5 861,51	5 922,17	19 177,85		
9.2		Renforcement du système informatique du MINEPAT								
9.2.1	Achever le SDI du MINEPAT, valider et mettre en œuvre	DI /MINEPAT	Externe/ Interne	160,00	X	X	X	160,00	SDI MINEPAT élaboré	
9.2.2	Etude sur le dispositif des interfaces entre MINEPAT/MINFI	DI /MINEPAT DSI /MINFI	Externe/ interne	X					Etude disponible	
		Total 9.2		160,00				160,00		
		Total Axe 9		2 571,31	4 976,86	5 861,51	5 922,17	19 331,85		

	Composantes et actions	Structures responsables	Mode de réalisation	Période de réalisation				Budget indicatif	Indicateurs de réalisation	Indicateurs PEFA
				2013	2014	2015	Au-delà			
AXE 10. Pilotage de la réforme										
10.1		Pilotage et suivi de la réforme								
10.1.1	Mobiliser les financements	STR/MINFI	Interne	3,00				3,00	Montant des financements intérieurs et extérieurs	
10.1.2	Appuyer la transposition des directives de la CEMAC et en assurer le pilotage	STR/MINFI	Interne/ Externe	218,00				218,00	Note stratégique pour la transposition disponible Textes adoptés NRFE mis à jour et adopté	
10.1.3	Suivre et évaluer le PMFP	STR/MINFI	Externe	53,20	106,40	106,40	53,20	319,20	Rapport de suivi et évaluation périodique	
10.1.4	Evaluer selon la méthodologie PEFA le système de gestion des finances publiques	STR/MINFI	Externe		169,60			169,60	Rapport PEFA	
10.1.5	Mettre à jour la stratégie de réforme de la GFP	STR/MINFI	Externe			72,60		72,60	Stratégie adoptée	
10.1.6	Appuyer le déploiement de la mise en œuvre de la réforme aux niveaux des ministères sectoriels	STR/MINFI	Interne	1,25	2,00	2,00	0,75	6,00	Tous les ministères ont mis en place des cadres de suivi de la réforme	
10.1.7	Mener une étude d'impact de la budgétisation par programme sur l'organisation des ministères	DGB / DGTCFM	Externe		61,75			61,75	Etude disponible	
	Total 10.1			275,55	339,75	181,00	53,95	850,25		

10.2		Communication, sensibilisation et formation								
10.2.1	Mettre en œuvre le plan de sensibilisation de communication	STR/MINFI	Interne	10,20	10,20	10,20		30,60		
10.2.2	Mettre en œuvre la stratégie de formation via une programmation 2013-15 des formations	STR/MINFI	Interne / Externe	304,00	304,00	304,00		912,00	Plan de formation disponible	de
									Nombre de formations effectuées	
	Total 10.2			314,20	314,20	314,20		942,60		
	Total Axe 10			589,75	653,95	495,20	53,95	1 792,85		
	Total Général			12 083,44	14 561,21	11 870,17	10 490,42	49 005,23		

Annexe 3 : Chiffrage du PMFP révisé – Synthèse (en FCFA)

	2013	2014	2015	Au-delà	Total	Pourcentage
Axe 1. Planification - Programmation - Budgétisation - Suivi	1 357 800 000	1 292 400 000	1 137 900 000	1 137 900 000	4 926 000 000	10,1
Axe 2. Recette et fiscalité	3 392 450 000	3 120 750 000	1 137 900 000	1 065 000 000	8 716 100 000	17,8
Axe 3. Financements extérieurs	104 750 000	62 000 000	2 000 000	0	168 750 000	0,3
Axe 4. Exécution du budget en dépense	1 459 280 000	1 369 450 000	1 414 730 000	1 156 400 000	5 399 860 000	11,0
Axe 5. Comptabilité publique	457 820 000	1 516 700 000	1 405 600 000	1 140 000 000	4 520 120 000	9,2
Axe 6. Gestion de la trésorerie et de la dette	101 950 000	76 000 000	161 900 000	0	339 850 000	0,7
Axe 7. Contrôle interne et externe	299 925 000	190 450 000	238 425 000	0	728 800 000	1,5
Axe 8. Gestion des ressources humaines et de la masse salariale	1 744 400 000	1 228 820 000	15 000 000	15 000 000	3 003 220 000	6,1
Axe 9. Système informatique de Gestion des Finances Publiques	2 575 312 000	4 976 857 528	5 861 511 000	5 922 174 000	19 335 854 528	39,5
Axe 10. Pilotage de la réforme	589 750 000	653 950 000	495 200 000	53 950 000	1 792 850 000	3,7
Total	12 083 437 000	14 487 377 528	11 870 166 000	10 490 424 000	48 931 404 528	100,0

Annexe 4 : Statistique sur l'évolution des activités

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

Annexe 5 : Point sur l'élaboration et la mise à jour des stratégies sectorielles à périmètre ministériel et thématique

REPUBLICQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

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

MINISTRY OF ECONOMY, PLANNING
AND REGIONAL DEVELOPMENT

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

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

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

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

Annexe 6 : Liste des structures et personnes rencontrées

Présidence de la République

Agence de Régulation des Marchés Publics

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

Ministère des marchés publics

- Bertin Tadjieufouet Youwo, Délégué Régional

Ministère de la Fonction Publique

Secrétariat Permanent à la Réforme de l'Etat

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

Ministères des Finances

Secrétariat Général

Urbain Noël Ebang Mve, Secrétaire Général

Madeleine Ekodo, cadre DS/SG/MINFI

Jean Michel Dumont, Conseiller technique du Ministre

Direction Générale du Budget

Division de la réforme Budgétaire

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

Direction Générale des Impôts

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

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

Direction Générale du Trésor et de la Coopération Financière et Monétaire

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

Agence Comptable Centrale du Trésor

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

Division de la Trésorerie

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

Direction Générale des Douanes

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

Direction des Affaires Economiques

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

Division des systèmes d'information

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

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

Direction Générale de Planification

- Kwadjio Hervé Lys

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

Comité Technique de Suivi des programmes Economiques

- Grégoire Mebada Mebada, Secrétaire Permanent

Direction de la préparation des programmes et projets

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

Division Informatique

- Chantal MVEH – ABIA-M, Chef de Division

Services du Premier ministre, Conseil National de la Décentralisation

- Apollinaire Penda, Secrétaire Permanent

Chambre des Comptes

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

Contrôle Supérieur de l'Etat

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

Institut National de la Statistique

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

Banque mondiale

- Ousmane KOLIE, Senior FMS
- Cia Sjetnan

Mission FAD/FMI/AFRITAC

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

Annexe 7 : Liste des personnes présentes à la rencontre avec le CSFP

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

Annexe 8 : Liste des sources et documents consultés

Lois et textes réglementaires

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

Manuels de procédures

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

Directives de la CEMAC en matière des finances publiques

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

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

Autres documents

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

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

Autres documents de portée générale sur les finances publiques

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

Annexe 9 : Résumé des indicateurs PEFA du Cameroun 2007

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

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