

République du Cameroun



Plan de modernisation des Finances Publiques

DOCUMENT DE PRESENTATION

Comité chargé du pilotage des réformes des
finances publiques

Secrétariat technique des réformes

Novembre 2009

Tables des matières

PARTIE 1 : CONTEXTE ET DIAGNOSTIC

1	SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE	5
1.1	SITUATION ECONOMIQUE	5
1.2	SITUATION DES FINANCES PUBLIQUES	6
2	REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES	7
3	DIAGNOSTIC DU SYSTEMÈME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES	9
3.1	DIAGNOSTIC DU CYCLE BUDGETAIRE	9
3.2	DIAGNOSTIC DES PROCESSUS TRANSVERSAUX	11
3.3	TABLEAU DE SYNTHÈSE PEFA	11

PARTIE 2 : PRESENTATION DU PLAN DE MODERNISATION DES FINANCES PUBLIQUES

1	JUSTIFICATION DU PMFP	14
2	ELABORATION DU PMFP	15
3	PRESENTATION DU PMFP	16
3.1	LE CADRE STRATEGIQUE	16
3.1.1	LE NOUVEAU REGIME FINANCIER	16
3.1.2	ACTIONS DE REFORME COMPLEMENTAIRES	17
3.1.3	AXES STRATEGIQUES	17
3.2	LE CADRE LOGIQUE DU PMFP	18
3.2.1	OBJECTIFS	18
3.2.2	RESULTATS	19
3.2.3	TABLEAU DU CADRE LOGIQUE DU PMFP	20
3.2.4	PLAN D' ACTIONS DU PMFP	22
4	CADRE DE PILOTAGE, DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI EVALUATION	33
4.1	PRINCIPES	33
4.2	CADRE GENERAL	34
4.3	INSTANCES DE PILOTAGE, DE SUIVI ET DE MISE EN ŒUVRE	35
4.3.1	NIVEAU DECISIONNEL : LE COMITE CHARGE DU PILOTAGE DES REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES	35

4.3.2	NIVEAU DE COORDINATION ET DE SUIVI : LE SECRETARIAT TECHNIQUE	35
4.3.3	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE : LES MINISTÈRES ET INSTITUTIONS	36
4.4	SUIVI EVALUATION	37
4.4.1	LE CADRE INSTITUTIONNEL DU SUIVI EVALUATION	37
4.4.2	LE SYSTÈME OPERATIONNEL DE SUIVI EVALUATION	38
5	<u>APPUI DES PARTENAIRES</u>	39
5.1	DISPOSITIF INSTITUTIONNEL	39
5.2	DECLARATION DE PARIS	40
5.3	APPUIS DES PARTENAIRES AUX REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES	41
5.3.1	LES APPUIS EN COURS A FIN 2009	41
5.3.2	LES APPUIS PREVUS SUR LA PERIODE 2010 - 2014	42
5.3.3	SYNTHESE DES APPUIS DES PARTENAIRES	44
6	<u>PLAN D' ACTIONS DETAILLE DU PMFP</u>	46
6.1	TABLEAU DE SYNTHESE DES COÛTS	47
6.2	PLAN D' ACTIONS CHIFFRE	48
7	<u>FEUILLE DE ROUTE DU PLAN D' ACTIONS DU PMFP</u>	65

PARTIE 1 :

CONTEXTE ET DIAGNOSTIC

1 SITUATION ECONOMIQUE ET FINANCIERE

1.1 SITUATION ECONOMIQUE

De 1965 à 1985, le Cameroun a connu une croissance économique soutenue. Au cours de cette période, les politiques publiques, appuyées sur des *Plans quinquennaux*, étaient essentiellement basées sur la capacité de mobilisation des moyens et sur leur utilisation. Sur la période 1970-85, le taux de croissance annuel moyen s'est élevé à environ 7,5 %, le taux d'investissement étant de l'ordre de 23%, dont environ 5% pour l'investissement public. Dans le même temps, la dette extérieure enregistrait une forte augmentation, passant de 79,5% du PIB sur la période 1970-1978 à 131% du PIB sur la période 1979-85.

Pendant la décennie 1985-94, le Cameroun est entré dans une crise économique grave au cours de laquelle, le PIB s'est contracté d'environ (-2,7%) en moyenne annuelle, le niveau de l'investissement national brut est retombé à 19% du PIB suite à la baisse de l'investissement privé, tandis que l'investissement public se maintenait à 6% du PIB. La crise économique a provoqué une chute des recettes publiques et un sur endettement de l'Etat, caractérisée par l'augmentation du service de la dette publique qui est passé de 0,6 % du PIB en 79-85 à 2,7% en 86-93, avec une accumulation d'arriérés importants de la dette extérieure et intérieure.

La période 1994-2000, a été marquée par la dévaluation du FCFA et la mise en place de programmes de réforme qui ont contribué à l'amélioration des équilibres macroéconomiques. A partir de 1997, le Gouvernement s'est engagé dans des politiques de stabilisation et de développement dans le cadre de plusieurs programmes économiques et financiers à moyen terme comprenant la Facilité d'Ajustement Renforcée (FASR), puis la Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance (FRPC) ainsi que les programmes d'ajustement structurel soutenus par la Banque Mondiale. Ces politiques ont permis une reprise progressive de la croissance qui atteint 4,5% en 2000.

La réussite de ces différents programmes a permis d'atteindre le point de décision en octobre 2000. En revanche, le point d'achèvement du programme (FRPC) qui était prévu pour le milieu de l'exercice 2004, n'a été atteint qu'en avril 2006 par suite de faiblesses de la gouvernance, nécessitant l'appui d'un programme FRPC jusqu'à fin 2008.

A partir de 2000, la priorité a été portée sur la mise en œuvre d'une stratégie à moyen et long terme de réduction de la pauvreté. Dans cette nouvelle optique, de nouveaux instruments économiques ont été adoptés et mis en œuvre, tels que le Document de Lutte contre la Pauvreté (DSRP), les premières stratégies sectorielles (travaux publics, santé, éducation primaire, secondaire général) et les premiers CDMT sectoriels établis à partir de 2003.

Ce changement d'approche, qui a concerné la plupart des pays africains, a été soutenu par les institutions de Bretton Woods et l'ensemble des partenaires techniques et financiers.

Au niveau macro-économique, les programmes de réformes et la préservation des équilibres fondamentaux ont permis de maintenir un taux de croissance moyen aux environs de 4% jusqu'en 2003, avec toutefois un ralentissement à 3% depuis 2004, soit un taux de moitié inférieur au taux de 6% prévu dans le DSRP. Cette faible croissance n'a pas permis de réduire significativement la

pauvreté sur la période 2003/ 2007 et a mis hors de portée certains objectifs des OMD à l'horizon 2015, étant donné le taux de croissance annuelle de la population de 2,5%.

Pour relever ces défis économiques et sociaux, un changement de politique a été engagé par le Gouvernement à partir de 2007 avec l'élaboration d'une vision du développement à long terme (« Vision 2035 ») traduite à moyen terme dans le cadre du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), adopté en octobre 2009, qui succède au DSRP. Les priorités du DSCE portent sur un ensemble stratégique (développement des infrastructures, développement humain, financement de l'économie, modernisation de l'appareil de production, l'intégration régionale et la diversification des échanges commerciaux, la stratégie de l'emploi, la Gouvernance et la gestion stratégique de l'Etat), dans lequel la modernisation de l'administration publique et la gestion des finances publiques (PMFP) occupent une place majeure.

1.2 SITUATION DES FINANCES PUBLIQUES

La crise économique de 1985-94 a fortement dégradé les finances publiques et la performance de l'Etat dans son ensemble (chute des recettes, sévère réduction des salaires et gel du recrutement des fonctionnaires, baisse de l'investissement public, forte croissance de l'endettement intérieur et extérieur).

A partir de 1998, dans le cadre des programmes du FMI, la situation des finances publiques s'est redressée progressivement en raison (i) de l'augmentation des recettes due à l'introduction de la TVA en 1999 et au doublement des recettes pétrolières accompagnée d'une bonne maîtrise des dépenses publiques; (ii) du désendettement très important obtenu par annulation de la dette extérieure à la suite du point de décision et du bénéfice du point d'achèvement; mais aussi (iii) par des remboursements, à un niveau élevé, de la dette intérieure (notamment, la dette salariale et le remboursement intégral des avances de la Banque Centrale).

Ce redressement a permis une évolution favorable du déficit public qui est passé de (-6,6 % du PIB) de 1986 à 1993, à (-3,4%) de 1994 à 1999, pour ensuite rester positif sur la période 2000 à 2008. Cependant, malgré l'amélioration des agrégats financiers, l'équilibre des finances publiques reste encore fragile. En effet, les recettes fiscales non pétrolières sont toujours à un niveau relativement bas (de l'ordre de 13% du PIB), l'investissement public stagne (aux environs de 4 à 5% du PIB), le niveau des salaires et le blocage des recrutements de la fonction publique dégradent la performance de l'Etat. Par ailleurs, des risques budgétaires subsistent tels que, au plan international, les aléas de la conjoncture et la volatilité du prix du pétrole, et au plan intérieur, le passif des entreprises publiques, le coût des restructurations, la dégradation des infrastructures publiques, la nécessité d'améliorer la situation des agents de la fonction publique pour en augmenter le rendement.

Désormais, la mise en œuvre des objectifs du DSCE exige d'améliorer l'efficacité de l'Etat pour en faire un instrument au service du développement. Ainsi, les finances publiques doivent relever un double défi combinant, d'une part, la consolidation et la préservation des équilibres financiers et d'autre part, la transformation du mode d'allocation et de gestion des ressources publiques afin de promouvoir la croissance et l'emploi à un niveau plus élevé.

2 REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES

Pour faire face à la crise économique et financière des années 1990 et dans le cadre des programmes successifs de stabilisation et d'ajustement structurel, le Cameroun a engagé de multiples réformes et dans plusieurs domaines.

Ces réformes, de **première génération**, ont porté sur (a) l'assainissement des finances publiques ; (b) la mise en œuvre de nouveaux outils de gestion budgétaire, comptable et informatique ; (c) la politique fiscale et l'administration de l'impôt ; (d) la maîtrise de la masse salariale ; (e) le désendettement puis l'annulation de la dette extérieure et la réduction des arriérés intérieurs ; (f) l'annulation de la dette extérieure à un niveau élevé ; et enfin (g) le renforcement de certaines structures de contrôle.

Les réformes fiscales ont porté essentiellement (i) sur des mesures de politique fiscale, telles que l'introduction de la TVA en 1999, l'élargissement de l'assiette, la restructuration de la fiscalité forestière, et (ii) sur l'administration de l'impôt, avec notamment, la mise en place à la DGI de la division des grandes entreprises, puis en 2008, des centres d'impôt pour les moyennes entreprises, la simplification des procédures douanières, l'introduction de la valeur transactionnelle ainsi que l'introduction de systèmes informatisés.

De nouveaux outils budgétaires, comptables et informatiques ont été mis en place en début et en cours de période notamment :

- L'introduction du Cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) ;
- L'introduction d'une nouvelle nomenclature budgétaire par décret de février 2003 avec une classification économique et fonctionnelle entraînant un nouveau format du budget ;
- L'application du plan comptable général de l'Etat et la production de la balance des comptes du trésor en 1999 ;
- La réalisation de plusieurs applications (DEPMI / CADRE et d'un système d'information, encore partiellement intégré (SIGEFI), en matière de gestion financière qui permet notamment la production automatisée du TABORD ;
- La déconcentration du système d'information de gestion des personnels de l'Etat (SIGIPES).

La révision du **code portant réglementation des marchés publics** a profondément modifié les procédures de passation des marchés publics avec l'introduction d'un dispositif institutionnel nouveau comportant des commissions de passation des marchés déconcentrées et spécifiques, l'institution des observateurs indépendants et une Agence de Régulation des Marchés Publics (ARMP) chargée de veiller au respect des normes réglementaires de passation des marchés.

Le volet contrôle juridictionnel et administratif a été particulièrement pris en compte dans les réformes, dans le but d'améliorer la gestion et de lutter contre la corruption. Peuvent être citées au titre des réformes importantes, pour le contrôle juridictionnel, la création de la Chambre des comptes devenue opérationnelle en 2006, et pour le contrôle administratif, la création de la Division de Contrôle des opérations budgétaires et la création des Comités Locaux de suivi de l'exécution du budget d'investissement public mis en place dans chaque province avec une approche participative pour le suivi et le contrôle des investissements publics.

Les Plans nationaux (I et II) de gouvernance et de lutte contre la corruption ont conduit : (a) à adopter une loi, en application de la Constitution, sur la déclaration des biens des principaux

responsables politiques et administratifs nationaux ; (b) à créer plusieurs institutions de lutte contre la corruption en particulier l'O.N.A.C. ; et (c) à des sanctions pénales lourdes à l'égard de certains gestionnaires publics indéliçats.

Au plan de la déconcentration et de la décentralisation, les lois réglementant les établissements publics ont été adoptées en 1999 et les lois traitant des collectivités territoriales décentralisées ont été adoptées en 2003.

En matière de privatisations, le gouvernement a entrepris, depuis 1997, le désengagement de l'Etat des secteurs productifs. Après l'assainissement du secteur bancaire, ayant entraîné la disparition de plusieurs banques (décennies 1980) et la privatisation de quatre banques viables, un premier volet de privatisation a porté sur les transports ferroviaires par concession (CAMRAIL), sur les communications par attribution de licences (Orange /NTN), la production et distribution de l'électricité (AES/SONEL), et certaines activités agricoles de la (CDC).

Ces réformes, de **première génération**, ont été motivées par la nécessité de rééquilibrer les comptes de l'Etat à court terme, dans un contexte de crise, en réduisant les dépenses et en augmentant les recettes. En conséquence, les mesures prises se sont avérées trop isolées sans une véritable vision globale pour atteindre les résultats attendus suite au point d'achèvement.

A partir des années 2000 avec le rétablissement des équilibres financiers engagés, le Gouvernement a introduit un changement de paradigme de sa politique économique et des finances publiques avec l'introduction d'une stratégie économique à moyen terme et long terme matérialisée par la production du DSRP en 2003 et du DSCE en 2009 qui fait de la gouvernance économique et financière un levier essentiel de la mise en œuvre des politiques économiques.

Dans le cadre de cette nouvelle approche, l'adoption du **nouveau régime financier de l'Etat** en décembre 2007, constitue l'acte fondateur de la nouvelle vision de la réforme des finances publiques, qui met les politiques publiques et la performance au centre du processus budgétaire. Dans ce nouveau modèle, la gestion et le contrôle des finances publiques sont basés sur les résultats attendus de l'action publique et l'optimisation des moyens mis en œuvre. En cela, le nouveau régime financier est moderne, ambitieux, mais il est aussi prudent car il opte pour une présentation budgétaire, combinant la logique, de programmes (les crédits pour un ministère ou une institution sont regroupés par programmes assortis d'indicateurs de résultats) et la logique de moyens (le budget reste présenté et voté par ministère et institution). Une telle approche devrait permettre une transition graduelle vers un budget de performance en évitant les résistances et les incompréhensions

A ce titre, les dispositions du nouveau régime financier répondent à une triple nécessité :

- réformer en profondeur l'ancienne ordonnance de 1962 qui comportait un ensemble de dispositions accumulées au fil des ans dont l'application s'était progressivement altérée ;
- faire évoluer le cadre législatif et réglementaire dans le sens : (i) d'assurer une meilleure déclinaison des politiques dans le cadre de la budgétisation par programmes assortis d'indicateurs de performance ; (ii) de responsabiliser les ministères sectoriels dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques ; (iii) de renforcer les rôles du Parlement en matière d'évaluation et de contrôle des politiques publiques ; et (iv) d'asseoir le Trésor Public comme caissier unique de l'Etat ;
- adapter le régime budgétaire et comptable camerounais aux normes et pratiques internationales et régionales.

3 DIAGNOSTIC DU SYSTÈME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Les actions de réforme de première génération menées depuis 1997 n'ont pas amélioré fondamentalement le fonctionnement du système de gestion des finances publiques, ni permis de l'élever au niveau des standards internationaux.

C'est pourquoi, les Autorités camerounaises ont réalisé, en 2007, un diagnostic de la gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA qui constitue un mode internationalement reconnu pour apprécier les systèmes nationaux de gestion des finances publiques. La revue PEFA a été complétée par les travaux réalisés en 2008 par les groupes de travail de la Plateforme de dialogue sur les finances publiques. Ces évaluations ont porté sur les dysfonctionnements (i) des cycles budgétaires ; (ii) de certains processus transversaux, concernant la gestion de la fonction publique et de la masse salariale et du système d'information; et (iii) un tableau de synthèse PEFA assortis des indicateurs de performance permet une lecture synoptique des insuffisances constatées.

3.1 DIAGNOSTIC DU CYCLE BUDGETAIRE

Les principales conclusions du diagnostic sur les finances publiques s'articulent comme il suit :

Planification, programmation, budgétisation :

Il existe un manque de lien et de cohérence dans le processus d'élaboration du budget aux stades de la planification, de la programmation (absence de programmation pluriannuelle effective) et de la budgétisation, ce qui ne permet pas d'assurer une allocation budgétaire prenant suffisamment en compte les stratégies sectorielles. Le calendrier de préparation budgétaire enregistre des retards importants et n'est pas appliqué formellement dans le cadre d'une circulaire budgétaire émise à temps. Enfin, le processus souffre d'un manque d'articulation au niveau de la préparation budgétaire entre les dépenses d'investissement et les dépenses récurrentes.

Recettes :

Elles se caractérisent par un taux de pression fiscal (hors recettes pétrole) plutôt faible et par des difficultés et des insuffisances relatives à la qualité des estimations, au suivi, au contrôle et au recouvrement des recettes.

Exécution des dépenses :

La chaîne d'exécution du budget comporte des lenteurs et des lourdeurs suite notamment à une multiplicité de contrôles inefficients. Les dépenses non prévues dans le budget sont importantes et des redéploiements de dépenses non planifiés suite au recours excessif à des procédures exceptionnelles sont fréquents (i.e. paiements sans engagements, régies d'avance). Il n'existe pas de manuel de procédure pour l'exécution du budget. Les révisions budgétaires ne sont pas approuvées par des lois de finances rectificatives.

L'allocation budgétaire des ministères manque de transparence et de prévisibilité. La qualité de la gestion des fichiers et le contrôle des états de paie sont insuffisants.

Les investissements ont un faible niveau d'exécution et les dépenses récurrentes ne sont pas suffisamment prises en compte. Le processus de passation des marchés publics souffre encore de lourdeur et de complexité.

L'information sur les crédits budgétaires n'est pas systématiquement mise à disposition au niveau des unités de prestation de services de première ligne (i.e. santé et éducation).

Gestion de la trésorerie et de la dette:

On constate l'absence d'un cadre réglementaire général de gestion de la trésorerie et la dispersion de la trésorerie de l'Etat entre de nombreuses institutions (administration centrale/décentralisée / entreprises publiques / Caisse autonome d'amortissement /comptes ouverts par les projets dans les banques commerciales) ainsi que l'absence de cadre de concertation des principaux intervenants. Les instruments de prévision et de gestion de la trésorerie sont insuffisants. Il s'ensuit une insuffisance de gestion intégrée quotidienne et active des encaisses et des besoins.

Le montant de la dette intérieure est inconnu et les arriérés intérieurs, qui n'ont pas fait l'objet d'un recensement exhaustif depuis 2005, sont vraisemblablement d'un montant encore élevé, leur non accumulation et leur gestion restent difficiles à maîtriser.

La gestion du règlement du service de la dette entre le Trésor et la CAA s'effectue suivant un processus complexe compte tenu des nouveaux modes de règlement mis en place.

Comptabilité publique :

Le réseau des comptables est trop centralisé, peu efficient et mal équipé. Des insuffisances dans la tenue des comptes en recettes et en dépenses, et des comptes de transferts (comptes non soldés/apurés systématiquement, opérations de fin d'année) ont été constatées ainsi que le fréquent recours à des procédures comptables irrégulières et exceptionnelles (chèques trésor, paiement d'urgence, frais de justice) la rapidité, la régularité dans la production, la qualité et la cohérence de la balance des comptes et des états financiers sont encore à améliorer.

La comptabilité auxiliaire des dépenses est partielle et non systématique (i.e. elle exclut le service de la dette et les dépenses de personnel) et elle ne traite pas la partie recette.

Les financements extérieurs ne sont que partiellement comptabilisés. Des problèmes importants de connaissance, de gestion selon les procédures nationales, de centralisation, de remontée de l'information comptable et de production des comptes de gestion ont été identifiés.

De l'ensemble de ces insuffisances découle un défaut d'exhaustivité et de sincérité des états financiers et de la loi de règlement.

Organisation et gestion des activités de contrôle interne et externe :

L'organisation et la gestion des activités de contrôle interne et externe manquent d'effectivité et d'efficacité. Par ailleurs, la tutelle financière exercée sur les institutions financières nationales, les sociétés d'Etat, E.P.A. et Collectivités décentralisées est très insuffisante.

Les rapports de contrôle sont trop limités, restent confidentiels, et sans effet, l'absence de manuels de procédures de contrôle est constatée.

Gestion de l'aide extérieure

La gestion de l'aide extérieure ne répond pas aux normes et principes de la Déclaration de Paris, notamment en ce qui concerne, la prévisibilité de l'aide, les renseignements financiers pour la budgétisation, le volume géré suivant les procédures nationales et enfin l'établissement de rapports d'exécution y afférents. Le Cameroun ne bénéficie pas encore de l'aide budgétaire selon les procédures normalisées et unifiées dont bénéficient de nombreux pays.

3.2 DIAGNOSTIC DES PROCESSUS TRANSVERSAUX

Fonction publique et masse salariale :

Le cadre législatif et réglementaire de gestion de la fonction publique est morcelé et obsolète. Il se caractérise par la multiplicité des statuts, une gestion reposant à la fois sur un système de carrière et sur un système d'emploi et l'hétérogénéité des modes de recrutement.

On constate un manque d'information sur les effectifs et la masse salariale (i.e. temporaires rémunérés sur le budget des biens et services) et une budgétisation partielle et peu transparente de la masse salariale. Les rémunérations sont faibles et peu compétitives et la fonction publique souffre d'importantes insuffisances quantitatives et qualitatives.

Il n'existe pas de gestion prévisionnelle et dynamique des ressources humaines et la politique de formation ne répond pas assez aux besoins d'adaptation des administrations. Les fichiers personnel et solde ne sont pas rapprochés et mis à jour régulièrement.

Il subsiste des retards importants dans le traitement des avancements automatiques et dans le règlement des pensions des nouveaux retraités.

Systèmes d'information

Les systèmes informatiques (dépenses et recettes) ne sont pas intégrés, ce qui ne permet pas une production automatique des états complets.

De même, on constate le manque d'intégration du système informatique et d'interconnexion des administrations financières (Impôts, Douane, Trésor).

La gestion des ressources humaines n'est que partiellement informatisée et les systèmes informatiques existants (ANTILOPE et SIGIPES) sont encore non intégrées mais sont devenus obsolètes.

3.3 TABLEAU DE SYNTHÈSE PEFA

L'évaluation PEFA est basée sur 28 indicateurs couvrant le cycle budgétaire et sur 3 indicateurs concernant les pratiques des bailleurs de fonds, ce qui donne une vision d'ensemble de l'évaluation par domaine de la performance du système de gestion des finances publiques.

Le tableau de synthèse des indicateurs de l'évaluation PEFA ci-dessous révèle les insuffisances du système de gestion des finances publiques du Cameroun. Il en ressort des zones de faiblesses concentrées sur la comptabilité, le reporting, les contrôles internes et externes et sur les pratiques des bailleurs de fonds.

Ces indicateurs serviront de cadre de référence pour mesurer les progrès accomplis à l'occasion des prochaines évaluations PEFA.

Indic. PEFA	Note	Intitulé de l'indicateur
A - Crédibilité du budget		
PI-1	D	dépenses réelles totales par rapport au budget approuvé initialement
PI-2	B	composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé
PI-3	C	recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé
PI-4	D	stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses
B - Couverture et transparence		
PI-5	A	classification du budget
PI-6	B	exhaustivité des informations contenues dans la classification budgétaire
PI-7	C+	importance des informations non rapportées de l'administration centrale
PI-8	C	transparence des opérations budgétaires intergouvernementales
PI-9	D	surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public
PI-10	B	accès du public aux principales informations budgétaires
C1 - Budgétisation basée sur les politiques publiques		
PI-11	C+	caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget
PI-12	C	perspectives pluriannuelles dans la planification budgétaire et la politique des dépenses publiques
C2 - Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget		
PI-13	A	transparence de l'assujettissement et des obligations
PI-14	C	efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation des impôts et taxes
PI-15	D+	efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières
PI-16	C+	prévisibilité des fonds pour l'engagement des dépenses
PI-17	B+	suivi et gestion de la trésorerie des dettes et des garanties
PI-18	D	efficacité des contrôles des états de paie
PI-19	B	mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôle de la passation des marchés publics
PI-20	C+	efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales
PI-21	D+	efficacité du système de vérification interne
C3 - Comptabilité, enregistrement de l'information et rapports		
PI-22	D+	régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes
PI-23	D	disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires
PI-24	D	qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année
PI-25	D+	qualité et respect des délais des états financiers annuels
C4 - Surveillance et vérification externe		
PI-26	D	étendue nature et suivi de la vérification externe
PI-27	C+	examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif
PI-28	D	examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif
D - Pratiques des bailleurs de fonds		
D1	NS	prévisibilité de l'appui budgétaire direct
D2	D	renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide projet ...
D3	D	proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales

PARTIE 2 :

***PRESENTATION
DU PLAN DE MODERNISATION
DES FINANCES PUBLIQUES***

1 JUSTIFICATION DU PMFP

Depuis fin 2007 le Cameroun est engagé dans un processus de réforme de **deuxième génération** à moyen et long terme, dont le nouveau régime financier promulgué en décembre 2007, constitue l'épine dorsale.

Ce nouveau régime, qui pose les fondations juridiques d'une gestion des finances publiques responsabilisante, transparente et axée sur les résultats, doit être accompagné d'un ensemble d'actions complémentaires pour rendre effective la réforme du régime financier et pour étendre la modernisation des finances publiques aux dimensions non incluses dans ce régime financier.

Dans le contexte actuel des réformes à mener, l'élaboration d'un Plan de Modernisation des Finances Publiques (PMFP) se justifiée 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, au lieu de mettre en œuvre de façon séparée le régime financier et les autres actions de modernisation.
- Mettre en place un dispositif de pilotage unique, afin de coordonner l'ensemble des actions de modernisation des finances publiques mises en œuvre par les administrations et d'en suivre et évaluer les résultats.
- Créer un cadre de financement harmonisé autour duquel les aides des Partenaires Techniques et Financiers pourraient s'harmoniser.

2 ELABORATION DU PMFP

Le PMFP a été élaboré selon 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, l'élaboration du Plan de Modernisation des Finances Publiques a poursuivi la démarche participative entamée par le diagnostic des principaux processus de préparation, d'exécution et de contrôle du budget, réalisé par les groupes de travail de la Plateforme. Dans le cadre de cette démarche, la revue PEFA qui a été menée, a permis de définir un cadre de référence sur la performance de la gestion de finances publiques du Cameroun et d'en identifier les forces et les faiblesses.

Sept groupes de travail ont été créés et mis en place le 22 juin 2007, date du séminaire de lancement de la Plateforme des finances publiques. Chaque groupe de travail spécialisé par domaine a été doté de termes de référence spécifiques :

Groupes	Domaines stratégiques
1	- Environnement institutionnel
2	- Planification / programmation budgétaire
3	- Exécution budgétaire
4	- Trésorerie / dette / Comptabilité
5	- Fonction publique et masse salariale
6	- Ressources budgétaires non pétrolières
7	- Contrôle administratif et juridictionnel

Par ailleurs, un Comité spécifique a été créé pour faire des propositions en matière de réforme fiscal-douanière.

Les travaux réalisés par les différents groupes de travail ont permis d'élaborer des fiches présentant les actions principales de réforme en fonction des diagnostics et en faisant référence chaque fois que possible aux indicateurs du PEFA, aux objectifs et résultats attendus de la réforme, avec les principaux responsables et une proposition de calendrier. Cet avant projet de PMFP a été revu et amélioré avec l'appui technique et méthodologique d'un Consultant, toujours dans une démarche participative impliquant les administrations concernées. Une base donnée informatisée du PMFP a été élaborée et testée.

Le projet de PMFP incluant un cadre logique et un cadre de pilotage et de suivi évaluation a été présenté en mars 2009, lors de l'Atelier de validation auquel ont participé les administrations impliquées, les organes de contrôle interne et externe et les partenaires techniques et financiers.

Une dernière phase visant à opérationnaliser le plan d'actions en découpant les actions en tâches de façon à les chiffrer et à les inscrire dans le programme triennal 2010-2012 a été réalisée au cours du deuxième semestre 2009, aboutissant au présent PMFP « stabilisé, valorisé et daté ».

3 PRESENTATION DU PMFP

3.1 LE CADRE STRATEGIQUE

Le PMFP présente les actions de réforme du nouveau régime financier et les actions complémentaires nécessaires à sa mise en œuvre par axes stratégiques dans un cadre logique unique et intégré.

3.1.1 *Le nouveau régime financier*

La loi 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'État constitue une véritable rénovation du cadre financier, budgétaire et comptable de l'État camerounais. En effet, ce texte destiné à remplacer une ordonnance de 1962¹, présente des dispositions qui introduisent des notions de gestion résolument modernes, notamment à travers les concepts de programmes, d'objectifs, d'indicateurs de performance et, d'une manière générale, de gestion axée sur les résultats.

Cette rénovation des finances publiques a été conduite dans un large cadre participatif, initié dès juillet 2001, qui a impliqué non seulement les acteurs publics et de la société civile au niveau national, mais également les partenaires économiques et financiers du Cameroun.

L'analyse des dispositions du nouveau régime financier révèle l'articulation des réformes autour des points suivants :

- La réaffirmation de **règles « classiques »** des finances publiques que sont les principes d'annualité, d'unité, de spécialité et d'universalité. Le texte maintient les budgets annexes, les comptes spéciaux et les fonds de concours.
- L'introduction de **nouveaux principes** de finances publiques : (a) la **notion de déficit** est définie et son autorisation, dans la limite d'un seuil soutenable, est confiée au Parlement ; (b) le principe de **transparence** est conforté par la clarté dans la définition des intentions, de la formulation et de l'exécution des politiques, par la déconcentration du processus budgétaire, par la facilitation de l'accès du public à l'information, par le rôle majeur du Parlement dans le processus budgétaire, par un cadre de suivi et d'évaluation du budget, par une comptabilité publique et une information financière permettant de rendre compte; et (c) le principe de **sincérité** qui se traduit dans les prévisions budgétaires, la délimitation du périmètre budgétaire, et la présentation des comptes de l'Etat.
- Une **classification des opérations budgétaires** plus conforme aux exigences de transparence et de suivi.
- L'introduction des **programmes** fondés sur des objectifs assortis d'indicateurs de performance fixés par la loi de finances. Les programmes permettront de mesurer l'efficacité et les finalités des dépenses publiques ainsi que la cohérence de l'action publique par la mise en place du contrôle de gestion.

¹ Ordonnance 62/OF/4 du 7 février 1962

- Une **responsabilisation accrue des ordonnateurs** qui auront une plus grande latitude dans l'affectation des crédits dont ils disposent dans la limite de 20% des crédits ouverts. Cette fongibilité prudemment encadrée, leur donne une flexibilité d'appréciation dans leur gestion pour atteindre les objectifs assignés dans le cadre des programmes.
- La **transparence dans les outils de gestion** par la clarification des règles en matière d'arrêt des engagements et des ordonnancements, et de traitement des dépenses liquidées et non ordonnancées en fin d'exercice.
- La **régulation budgétaire** par la réaffirmation de la responsabilité du ministre en charge du budget dans la mise en place des outils de régulation budgétaire.
- Un **cadre parlementaire rénové** par (a) le droit reconnu au Parlement de se prononcer d'abord sur les politiques gouvernementales à travers l'examen des programmes avant d'examiner les moyens de leur exécution; (b) une information sur l'état d'exécution du budget à mi-parcours; et (c) le dépôt de la loi de règlement avant celui de la loi de finances de l'année suivante.
- La **réaffirmation des compétences de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême** qui est investie d'un **rôle de conseil au Parlement** lorsqu'elle est saisie.
- L'**amélioration du cadre comptable** par l'instauration d'une triple comptabilité, budgétaire, générale et analytique, nécessaire au suivi et à l'évaluation des programmes.

3.1.2 Actions de réforme complémentaires

Les actions de réforme complémentaires concernent : (a) les dimensions transversales nécessaires à la mise en œuvre du nouveau régime financier, tel que les systèmes informatiques et la gestion des ressources humaines et de la masse salariale; (b) les domaines non couverts par le régime financier dont la revue PEFA a évalué les faiblesses, tel que l'exécution du budget en recettes, les financements extérieurs, les procédures de marchés publics, la gestion de la trésorerie et de la dette, le cadre général et les structures de contrôle interne et externe; (c) le cadre institutionnel et organisationnel de la gestion des finances publiques; et (d) le renforcement des capacités de pilotage de la réforme et de communication sur la réforme.

3.1.3 Axes stratégiques

La structure du PMFP est basée sur un découpage du domaine de la gestion des finances publiques en axes stratégiques correspondant au cycle budgétaire et à des fonctions transversales.

Cycle budgétaire

- Axe stratégique 1 - Planification – programmation – budgétisation.
- Axe stratégique 2 - Recette et fiscalité.
- Axe stratégique 3 - Financements extérieurs.
- Axe stratégique 4 - Exécution budgétaire.
- Axe stratégique 5 - Comptabilité publique.
- Axe stratégique 6 - Trésorerie et dette.
- Axe stratégique 7 - Contrôles internes et externes.

Fonctions transversales

- Axe stratégique 8 – Gestion des ressources humaines et de la masse salariale.
- Axe stratégique 9 – Systèmes informatiques.
- Axe stratégique 10 – Cadre institutionnel et capacités.

3.2 LE CADRE LOGIQUE DU PMFP

Le cadre logique du PMFP a pour finalité d'organiser la modernisation des finances publiques en un tout cohérent, dont les objectifs sont clairement définis, les résultats annoncés, les actions regroupées par processus du cycle budgétaire ou par fonctions transversales.

3.2.1 Objectifs

Le système de gestion des finances publiques 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 principaux :

- La discipline budgétaire par la maîtrise des agrégats budgétaires et la gestion des risques budgétaires;
- L'allocation stratégique des ressources par la planification et l'exécution du budget fondées sur les priorités nationales;
- La prestation efficiente des services publics par la bonne gestion des ressources budgétisées.

Le Cameroun a choisi de mettre en œuvre ces objectifs budgétaires au moyen d'un mode de gestion des finances publiques axé sur les résultats, dont le nouveau régime financier constitue le cadre législatif et réglementaire.

Les **objectifs globaux** du PMFP seront 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 »

Ces objectifs sont complémentaires. Le premier objectif correspond aux objectifs budgétaires admis par les normes internationales de gestion des finances publiques et intègre les objectifs de croissance et de réduction de la pauvreté. Le deuxième objectif est en phase avec la modernisation de l'administration camerounaise axée sur la responsabilisation des acteurs et l'atteinte de résultats, dont le nouveau régime financier est porteur.

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

- Budgétisation basée sur les politiques publiques.
- Dispositifs de mobilisation des ressources internes et externes performants.
- Exécution budgétaire et comptable du budget transparente et conforme aux normes internationales.
- 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.

3.2.2 Résultats

Les objectifs spécifiques sont exprimés en un ou plusieurs résultats attendus :

Objectif spécifique 1

- La budgétisation est basée sur des politiques publiques, des stratégies sectorielles et des programmes pluriannuels axés sur les résultats.

Objectif spécifique 2

- Les dispositifs de mobilisation des ressources internes par les régies financières sont performants et se situent dans le cadre d'un système intégré.
- Les ressources externes sont mobilisées et gérées efficacement, sont intégrées au budget de l'Etat et sont exécutées suivant les procédures nationales.

Objectif spécifique 3

- L'exécution du budget en dépenses est fluidifiée et s'effectue dans le respect des normes internationales.
- Le nouveau système comptable améliore la sincérité, l'exhaustivité et la régularité de production des états comptables et financiers.
- La gestion de la trésorerie et de la dette sont efficaces et permettent une maîtrise des arriérés intérieurs.
- La chaîne de contrôle est rationalisée, cohérente et efficiente.

Objectif spécifique 4

- La gestion des ressources humaines et de la masse salariale est adaptée aux enjeux de l'amélioration des performances de l'administration, dont la gestion axée sur les résultats.

Objectif spécifique 5

- Les systèmes informatiques sont adaptés aux exigences de modernisation de la gestion des finances publiques.

Objectif spécifique 6

- Le cadre institutionnel du Ministère des finances et des autres acteurs de la gestion financière est adapté au nouveau régime financier et les capacités du dispositif de pilotage du PMFP sont renforcées.

3.2.3 Tableau du Cadre logique du PMFP

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer la performance de la GFP pour : <ul style="list-style-type: none"> ○ Consolider la discipline budgétaire ○ Recentrer les ressources publiques vers les priorités de croissance et de réduction de la pauvreté ○ 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 . 	<p>Déficit budgétaire (solde de base) Augmentation du PIB /habitant Réduction de l'incidence de la pauvreté Augmentation de l'IDH</p>	<p>Loi de règlement Banque Mondiale Rapport de la DSRP PNUD</p>	<p>Absence de chocs externes Efficacité des politiques sectorielles de lutte contre la pauvreté Stabilité politique et sociale</p>
Objectifs Spécifiques	<ol style="list-style-type: none"> 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 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 	<p>Progrès constaté par l'évaluation PEFA Atteinte des résultats attendus du NRF</p>	<p>Rapport PEFA Indicateurs de la feuille de route du NRF</p>	<p>Détermination du pouvoir politique à mettre en œuvre le PMFP dans la durée Pérennité de l'appui des bailleurs de fonds au financement du PMFP</p>
Résultats	<p>1 - La budgétisation est basée sur des politiques publiques, des stratégies sectorielles et des programmes pluriannuels axés sur les résultats</p> <p>2.1 - Les dispositifs de mobilisation des ressources internes par les régies financières sont performants et se situent dans le cadre d'un système intégré.</p> <p>2.2 - Les ressources externes sont mobilisées et gérées efficacement, sont intégrées au budget de l'Etat et sont exécutées suivant les procédures nationales.</p> <p>3.1 - L'exécution du budget en dépenses est fluidifiée et s'effectue dans le respect des normes internationales</p> <p>3.2 - Le nouveau système comptable améliore la sincérité,</p>	<p>PI-11 PI-12</p> <p>PI-3 PI-13 PI-14 PI-15</p> <p>D-1 D-2 D-3</p> <p>PI-1,PI-2,PI-6,PI-8,PI-16,PI-19,PI-23,PI-24</p> <p>PI-9 PI-17(composante1) PI-22 PI-24 PI-25</p>	<p>Rapport PEFA Rapport exéc. budg.</p> <p>Rapport PEFA FMI</p> <p>Rapport PEFA</p> <p>Rapport PEFA</p> <p>Rapport PEFA Assemblée Nationale</p>	

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses
	l'exhaustivité et la régularité de production des états comptables et financiers.	PI-4 PI-16 PI-17	Rapport PEFA FMI	
	3.3 - La gestion de la trésorerie et de la dette sont efficaces et permettent une maîtrise des arriérés intérieurs.	PI-9 PI-20 PI-21 PI-26 PI-27 PI-28 PI-18	Rapport PEFA CONSUPE Rapport PEFA	
	3.4 - La chaîne de contrôle est rationalisée, cohérente et efficiente.			
	4.1 - La gestion des ressources humaines et de la masse salariale est adaptée aux enjeux de l'amélioration des performances de l'administration, dont la gestion axée sur les résultats	Taux d'intégration des SI des finances publiques	DSI	
	4.2 - Les systèmes informatiques sont adaptés aux exigences de modernisation de la gestion des finances publiques.	Taux de mise en œuvre du programme d'actions	Rapport des suivi-évaluation du PMFP	
	5 - Le cadre institutionnel du Ministère des finances et des autres acteurs de la gestion financière est adapté au nouveau régime financier et les capacités du dispositif de pilotage du PMFP sont renforcées			
Axes Stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planification-programmation-budgetisation 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 			
	Conditions préalables			
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adoption par le Gouvernement du Plan de modernisation de la gestion des finances publiques. ▪ Mise en place du dispositif de pilotage, de suivi et de mise en œuvre. ▪ Mobilisation des ressources intérieures et extérieures pour le financement du Plan. 			

3.2.4 Plan d'actions du PMFP

Le Plan d'actions du PMFP, présenté au chapitre 6, constitue l'outil opérationnel du PMFP. Il présente, regroupées par axes stratégiques, les actions de réforme inscrites dans un calendrier de réalisation et chiffrées. Chaque action est détaillée dans une fiche qui en présente le découpage par tâche, le calendrier de réalisation, le coût, les indicateurs de réalisation et d'impact. Les structures responsables de leur mise en œuvre et le cas échéant d'autres structures participantes, sont identifiées.

Une feuille de route stratégique du Plan d'actions du PMFP, présentée au chapitre 7, regroupe les actions prioritaires et structurantes de la réforme, assorties des dates clés de réalisation correspondant aux échéances fixées pour la mise en œuvre du Régime financier et des actions complémentaires.

Les fiches ci-dessous présentent, par axes stratégiques, dans un cadre synthétique, la cohérence entre les aspects stratégiques de la réforme (résultats attendus, contribution aux objectifs globaux, synthèse du diagnostic) et leur déclinaison opérationnelle en actions de la feuille de route stratégique.

3.2.4.1 Axe stratégique 1 - Planification – programmation - budgétisation

Résultat attendu

La budgétisation est basée sur des politiques publiques, des stratégies sectorielles et des programmes pluriannuels axés sur les résultats.

Contribution aux objectifs globaux

L'axe stratégique contribue à l'atteinte de l'objectif global : « recentrer les ressources publiques vers les priorités de croissance et de réduction de la pauvreté ». Les activités de planification, programmation, budgétisation se situent en amont dans le cycle budgétaire. La bonne articulation de ces trois groupes d'activités détermine la façon dont les priorités stratégiques fixées dans le DSCE sont transcrites dans l'allocation des ressources budgétaires.

Synthèse du diagnostic

La revue PEFA a montré qu'il existe des faiblesses pour les indicateurs :

- PI-11 (Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget) noté C+.
- PI-12 (perspectives pluriannuelles dans la planification budgétaire et la politique des dépenses publiques) noté C.

Le diagnostic interne mené par les groupes de travail a confirmé et approfondi ce diagnostic en identifiant les carences suivantes :

- Insuffisance des liens entre prévision à MT et budget;
- Peu de cohérence entre DSRP, CDMT global, stratégies et CDMT sectoriels;
- Peu de ministères disposent de stratégies et de CDMT sectoriels;
- Absence d'un cadre réglementaire de préparation du budget;
- Manque de clarté et d'exhaustivité du budget.

Actions prioritaires

Nouveau Régime Financier

- Elaborer les stratégies sectorielles et ministérielles prioritaires assorties des PAP.
- Elaborer les CDMT sectoriels cohérents avec les stratégies sectorielles et les PAP.
- Inscrire à titre expérimental les programmes en annexe de la loi de finances pour 2011.
- Présenter la loi de finances et annexes sous le nouveau format à partir de 2012.

Actions complémentaires

- Adopter un cadre réglementaire pour l'élaboration du budget conforme au nouveau régime financier.

Indicateurs d'impact

- PI-11 : caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget.
- PI-12 : perspectives pluriannuelles dans la planification budgétaire et la politique des dépenses publiques.

3.2.4.2 Axe stratégique 2- Recette et fiscalité

Résultat attendu

Les dispositifs de mobilisation des ressources internes par les régies financières sont performants et se situent dans le cadre d'un système intégré.

Contribution aux objectifs globaux

La mise en place de dispositifs de mobilisation des recettes internes plus performants améliore le financement de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté dans un plus grand respect de la discipline fiscale.

Synthèse du diagnostic

La revue PEFA montre qu'il existe certaines faiblesses pour les indicateurs :

- PI – 3 (recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé) noté C.
- PI – 14 (efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt) noté C.
- PI – 15 (efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières) noté D+.

Le diagnostic interne mené par les groupes de travail a confirmé et approfondi ce diagnostic en identifiant les carences suivantes :

- Qualité de la prévision des recettes ;
- Efficacité limitée du recouvrement des contributions fiscales et douanières et faible niveau des recettes fiscales et non fiscales ;
- Faiblesse de l'immatriculation des contribuables et dans l'évaluation de l'impôt ;
- Gestion peu efficace du recouvrement et des arriérés ;
- Insuffisance des contrôles ;
- Interfaces du système limitées.

Actions prioritaires

Nouveau Régime Financier (pas d'actions)

Actions complémentaires

- Mettre en place un outil de prévision des recettes fiscales (intérieures et douanières) pluriannuel (3 ans) ayant des modules spécifiques (TVA, recettes forestières, pétrolières, recettes douanières ...).
- Refonte du système d'immatriculation des contribuables.
- Améliorer le rendement des recettes des services (recenser les recettes, organiser et suivre les recouvrements et versements, installer des caisses enregistreuses dans les grands services producteurs) et les budgétiser.
- Mise en place d'une comptabilité informatisée en droits constatés des recettes fiscales internes et des droits de douanes et interconnexion de ces comptabilités informatisées entre les Impôts, la Douane et le Trésor.
- Interconnexion des comptabilités informatisées entre les Impôts, la Douane et le Trésor : mettre en concordance les données (émissions, recouvrements, arriérés, trésorerie).
- Opérationnaliser, sécuriser, compléter les fonctionnalités de SYDONIA (Douala) et en poursuivre l'implantation dans les postes de douane.

Indicateurs d'impact

- PI-3 : recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé.
- PI-14 : efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation des impôts et taxes.
- PI-15 : efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières.

3.2.4.3 Axe stratégique 3- Financements extérieurs

Résultat attendu

Les ressources externes sont mobilisées et gérées efficacement, intégrées au budget de l'État et exécutées suivant les procédures du Cameroun.

Contribution aux objectifs globaux

La prévisibilité et l'exhaustivité de l'information fournies par les bailleurs sur les financements extérieurs permettent d'améliorer la programmation financière et de mieux réguler l'exécution du budget. La montée en puissance des appuis budgétaires fluidifie l'exécution budgétaire en réduisant les coûts de transaction. L'axe contribue aux objectifs globaux, en particulier, pour consolider la discipline budgétaire et renforcer l'efficacité des services publics, en augmentant les ressources budgétaires à leur disposition sans rupture ni retard.

En outre, la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement engage les bailleurs à aligner davantage leur aide sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires. Le Cameroun doit tirer parti de cette nouvelle approche de l'aide en créant les conditions pour faciliter la mise en application des engagements.

Synthèse du diagnostic

Les faiblesses identifiées dans l'exercice PEFA portent sur les indicateurs suivants :

- D1 (prévisibilité de l'appui budgétaire direct) : non noté du fait de l'absence d'aide budgétaire.
- D2 (renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide-projet et l'aide-programme et l'établissement de rapports y afférents) : noté D.
- D3 (proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales) : noté D.

Actions prioritaires

Nouveau Régime Financier (pas d'actions)

Actions complémentaires

- Etude sur l'existant et proposition d'un dispositif permettant la budgétisation et le suivi d'exécution de l'aide extérieure (dons et prêts).

Indicateurs d'impact

- D-2 : renseignements financiers fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide projet et l'aide programme et établissement des rapports y afférent.
- D-3 : proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales.

3.2.4.4 Axe stratégique 4 - Exécution budgétaire

Résultat attendu

L'exécution du budget en dépense est effectuée en conformité avec le régime financier et dans le respect des normes internationales admises.

Contribution aux objectifs globaux

L'axe renforce le processus d'exécution du budget en dépense, dans ses aspects institutionnels et organisationnels, l'information sur l'exécution budgétaire, et les procédures de passation des marchés publics. Il contribue à l'objectif global de discipline budgétaire (information sur l'exécution du budget pour le pilotage du processus), d'allocation stratégique des ressources (suppression ou encadrement strict des procédures d'exécution exceptionnelles) et d'efficacité dans la mise à disposition des services (suppression des mauvaises pratiques en matière de commande publique).

Synthèse du diagnostic

Le PEFA attribue une note médiocre aux indicateurs :

- PI-1 (dépenses réelles totales / Budget approuvé) : D.
- PI-16 (prévisibilité des fonds pour l'engagement des dépenses) : C+.
- PI-23 (informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de service) : D.
- PI-24 (qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire) : D.

Le diagnostic interne mené par les groupes de travail a confirmé et complété cette évaluation en soulignant notamment :

- la complexité, la lenteur et la multiplicité des étapes de la chaîne de dépense et le recours excessif aux procédures d'exécution exceptionnelles ;
- des problèmes de programmation des dépenses et de régulation budgétaire au niveau des MDA ;

- l'absence d'information sur les ressources reçues par les unités de base ;
- le manque de qualité, d'exhaustivité des rapports d'exécution budgétaire et l'absence de délais de production fixés ;
- le manque d'échanges formalisés entre l'État et les administrations décentralisées dans le processus d'exécution ;
- un système de passation des marchés insuffisamment concurrentiel et transparent.

Actions prioritaires

Nouveau Régime Financier

- Mise au point d'un document type pour informer le Parlement sur l'exécution à mi-parcours du budget.
- Présenter les lois de règlement 2008 à 2012 dans l'ancien format, complété par la présentation fonctionnelle des dépenses et les informations détaillées sur les dépenses et les recettes.
- Présenter en 2014 la loi de règlement relative à la loi de finances 2013 sous le nouveau format et annexes.

Actions complémentaires

- Produire des rapports d'exécution budgétaires trimestriels et mieux documentés.
- Réaliser un 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.
- 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).
- Intégrer le processus de passation des marchés dans le système de gestion des finances publiques.

Indicateurs d'impact

PI-1 : dépenses réelles totales par rapport au budget approuvé initialement.

PI-2 : composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé.

PI-6 : exhaustivité des informations contenues dans la classification budgétaire.

PI-24 : qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année.

3.2.4.5 Axe stratégique 5- Comptabilité publique

Résultat attendu

Un nouveau système comptable est en place pour améliorer la sincérité, l'exhaustivité et la régularité dans la production des états comptables et financiers.

Contribution aux objectifs globaux

L'axe contribue à l'objectif de discipline budgétaire en améliorant la production et la qualité de l'information comptable en cours et en fin d'exercice. Il occupe une place essentielle dans les dispositions du nouveau régime financier. et constitue le cœur du système de gestion des finances publiques

Synthèse du diagnostic

Les faiblesses identifiées dans l'exercice PEFA concernent les indicateurs :

- PI-22 (Régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes) noté D+.
- PI- 24 (Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année) noté D.
- PI- 25 (Qualité et respect des délais des états financiers annuels) noté D+.
- PI- 9 (Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public) noté D.

Le diagnostic interne mené par les groupes de travail a confirmé et approfondi ce diagnostic en identifiant les carences suivantes :

- L'instruction générale sur la comptabilité de l'État est obsolète ;
- La comptabilité auxiliaire est partielle et non cohérente avec la comptabilité générale ;
- Les rapprochements bancaires ne sont ni exhaustifs ni automatisés ;
- Les comptes d'imputation provisoire ne sont pas totalement apurés.

Actions prioritaires

Nouveau Régime Financier

- Définir les normes comptables de l'Etat et élaborer le référentiel comptable.
- Elaborer un texte sur la comptabilité publique.
- Elaborer les formats des documents de synthèse : CGE, LR.

Actions complémentaires

- Intégrer toutes les opérations de l'Etat dans la balance des comptes.
- Produire avant la fin de M+1 une balance mensuelle de qualité et avant fin 03/ N+1 la balance définitive apurée, ajustée, justifiée, sincère.
- Produire un TOFE base encaissement (recettes) et ordonnancement (dépenses) / production d'un TABORD complet selon les normes.
- Déployer la nouvelle organisation du réseau de postes comptables du Trésor.

Indicateurs d'impact

- PI-22 : Régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes.
- PI- 24 : Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année.
- PI- 25 : Qualité et respect des délais des états financiers annuels.

3.2.4.6 Axe stratégique 6 - Trésorerie et dette

Résultat attendu

La gestion de la trésorerie et de la dette sont efficaces et permettent une maîtrise des arriérés intérieurs.

Contribution aux objectifs globaux

L'efficacité de la gestion de la trésorerie et des dettes extérieures et intérieures facilite l'exécution du budget à un rythme régulier sans création d'arriérés vis-à-vis des fournisseurs de l'État. Elle contribue donc à la discipline budgétaire et au renforcement de l'efficacité du rôle de l'État et des Services publics.

Synthèse du diagnostic

Les faiblesses identifiées dans l'exercice PEFA concerne l'indicateur suivant :

- PI – 4 (Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses) noté D.
- PI-16 (prévisibilité des fonds pour l'engagement des dépenses) noté C+.

Le diagnostic interne mené par les groupes de travail a complété la revue PEFA en identifiant les carences suivantes :

- Maîtrise insuffisante et montant élevé et mal connu de la dette intérieure ;
- Absence de suivi des engagements de l'État ;
- Absence de validation et de comptabilisation des arriérés transmis à la CAA ;
- Dispersion de la trésorerie et multiplication des comptes à la BEAC ;
- Gestion du compte unique à l'ACCT non encore opérationnelle ;
- Peu de diversification des sources de financement du Trésor ;
- Non exercice de la tutelle financière sur les EPA, Agences autonomes et participations ;
- Manque de stratégie nationale d'endettement ;
- Dispersion des responsabilités et compétences en matière de gestion de la dette ;
- Processus peu efficient de remboursement de la dette ;
- Absence de comptabilisation de l'encours de la dette à la balance du Trésor ;
- Absence d'un cadre réglementaire de gestion de la trésorerie.

Actions prioritaires

Nouveau Régime Financier (pas d'actions)

Actions complémentaires

- Acheter la mise en place et l'opérationnalisation du compte unique et renforcer la centralisation des comptes publics au Trésor.
- Définir un cadre réglementaire de gestion de la trésorerie.

- Créer un Comité du Plan de trésorerie élargi aux représentants des MDA : Modéliser la détermination des besoins de trésorerie de l'Etat - Identifier et adapter les outils de gestion de la trésorerie - Etablir un PTE (Plan de trésorerie de l'Etat).

Indicateurs d'impact

PI – 4 : Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses.
 PI-16 : prévisibilité des fonds pour l'engagement des dépenses.
 PI-17 : suivi et gestion de la trésorerie des dettes et des garanties.

3.2.4.7 Axe stratégique 7- Contrôles internes et externes

Résultat attendu

La chaîne de contrôle est rationalisée, cohérente et efficiente.

Contribution aux objectifs globaux

La cohérence et l'efficacité de la chaîne de contrôle permettent d'assurer le maintien de la discipline budgétaire, l'instauration d'une culture de résultat par la mise en place d'un contrôle de gestion, et facilitent l'évolution de l'aide extérieure vers l'appui budgétaire en réduisant le risque fiduciaire.

Synthèse du diagnostic

Le domaine du contrôle tant interne qu'externe constitue une zone de faiblesse majeure qui a motivé une mauvaise notation sur les indicateurs du PEFA :

- PI-20 (efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales) noté C+.
- PI-21 (efficacité du système de vérification interne) noté D +.
- PI-26 (étendue nature et suivi de la vérification externe) noté D.
- P-27 (examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif) noté C+.
- PI-28 (examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif) noté D.

Les groupes de travail internes ont confirmé la faiblesse générale du dispositif de contrôle caractérisé par :

- Une multiplicité de structures manquant trop souvent d'indépendance en termes de programmation et de conduite de leurs missions de contrôle ;
- Des pratiques de fonctionnement en vase clos, sans coordination ;
- Des insuffisances méthodologiques et procédurales ;
- L'absence de transparence dont notamment la non-publication des rapports de vérification et, par conséquent, une exploitation faible des résultats des contrôles avec des effets peu vérifiables ;
- Des ressources humaines insuffisamment formées ne bénéficiant pas d'un statut protecteur spécifique.

Actions prioritaires

Nouveau Régime Financier

- Etudier puis élaborer l'architecture générale (politique générale) du système de contrôle administratif avec un plan d'actions pour sa mise en œuvre.
- Instaurer le contrôle de gestion dans les administrations.

- Définir un guide général de vérification.

Actions complémentaires

- Renforcement des capacités de la Chambre des comptes.
- Mise en place des Tribunaux Régionaux des Comptes.
- Renforcement des capacités de l'Assemblée Nationale en matière de finances publiques.

Indicateurs d'impact

- PI-20 : efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales.
- PI-21 : efficacité du système de vérification interne.
- PI-26 : étendue nature et suivi de la vérification externe.
- P-27 : examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif.
- PI-28 : examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif.

3.2.4.8 Axe stratégique 8 - Fonction publique et masse salariale

Résultat attendu

Le système de gestion des ressources humaines et de la masse salariale est renforcé et adapté pour améliorer les performances de l'administration.

Contribution aux objectifs globaux

Moderniser la GRH pour l'adapter aux enjeux de la modernisation des finances publiques, contribue directement à l'objectif de mutation des modes de gestion et des comportements pour améliorer les performances des services publics et instaurer une culture de gestion basée sur les résultats. D'autre part, la maîtrise de la masse salariale impacte la performance de la gestion des finances publiques à travers la discipline budgétaire.

Synthèse du diagnostic

Les faiblesses identifiées dans l'exercice PEFA concernent l'indicateur :

PI-18 (efficacité des contrôles des états de paie) noté D.

Le diagnostic interne couvre le domaine de façon plus complète. Il en ressort les faiblesses suivantes :

- Un cadre législatif et réglementaire de la gestion de la fonction publique morcelé et obsolète ;
- L'absence de cadres organiques, de gestion prévisionnelle des RH et d'une politique de formation ;
- Un manque de connaissance exhaustive des effectifs et de la masse salariale et en conséquence, une budgétisation partielle de la masse salariale ;
- Des fichiers personnel et solde partiellement assainis et non tenus à jour en temps réel ;
- Des rémunérations faibles et peu motivantes ainsi que des retards dans le traitement des retraites et des avancements automatiques ;
- Une informatisation partielle, non intégrée et peu sécurisée de la gestion des agents et de la paie, et une inadaptation des systèmes (SIGIPES, ANTILOPE).

Actions prioritaires

Nouveau Régime Financier (pas d'actions)

Actions complémentaires

- Budgétiser la masse salariale en suivant la classification par fonction et par programme.
- Analyser les besoins en ressources humaines des départements ministériels et définir les cadres organiques.
- Evaluer le système actuel de gestion des ressources humaines et définir d'une politique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et de la masse salariale, comportant un renforcement des capacités.
- Assainir et harmoniser les fichiers solde et personnel de l'Etat.
- Réaliser l'audit de SIGIPES/ANTILOPE pour proposer un système intégré.
- Mettre en place le système intégré.

Indicateurs d'impact

PI-18 : efficacité des contrôles des états de paie.

3.2.4.9 Axe stratégique 9 - Systèmes informatiques

Résultat attendu

Les systèmes informatiques répondent aux exigences de la modernisation de la gestion des finances publiques.

Contribution aux objectifs globaux

L'informatique constitue une dimension transversale dans la réforme des systèmes de gestion des finances publiques. Elle contribue aux objectifs globaux en fournissant les systèmes et outils nécessaires aux actions des autres axes particulièrement la gestion budgétaire (axe 4), la mobilisation des ressources internes (axe 2) et externes (axe 3), la comptabilité (axe 5), la gestion de la masse salariale (axe 8).

Synthèse du diagnostic

Le PEFA ne couvre pas directement les systèmes et outils informatiques.

En revanche, un groupe de travail interne a identifiés les faiblesses suivantes :

- Faiblesses de l'infrastructure réseau ; hétérogénéité des solutions techniques ; absence d'interface des solutions logicielles en fonctionnement ; faiblesse de l'accompagnement et de la formation des utilisateurs.
- Informatisation partielle, non intégrée et peu sécurisée de la gestion des agents et de la paie, et une inadaptation des systèmes (SIGIPES, ANTILOPE).

Actions prioritaires

Nouveau Régime Financier (pas d'actions)

Actions complémentaires

- Elaborer un plan directeur informatique comportant un plan de sécurisation, un plan de développement des RH.

- Achever la migration des applications informatiques du MINFI (IBIS, DEMI, CADRE et PATRIOT) et centraliser les bases de données des applications existantes (budget et trésor).
- Achever la mise en place de l'intégration de l'IDU dans les systèmes d'information des Impôts, des Douanes, de l'Etat-civil, du Commerce, etc.

Indicateurs de réalisation

- Approbation du plan directeur informatique.
- Intégration de l'IDU dans les SI des Impôts, des Douanes, de l'Etat-civil, du Commerce.
- Migration des applications informatiques du MINFI.

3.2.4.10 Axe stratégique 10 - Cadre institutionnel et capacités

Résultat attendu

Le cadre institutionnel et les actions de renforcement du Ministère des finances et des autres acteurs de la gestion financière leur donne les capacités de mettre en œuvre les nouveaux principes de la réforme et de conduire le changement.

Contribution aux objectifs globaux

Tout comme l'axe 9, l'axe 10 est un axe transversal qui apporte une contribution indirecte aux objectifs globaux par la mise en place d'un cadre institutionnel adapté à la réforme des finances publiques et la réalisation des actions nécessaires au pilotage et au suivi de la mise en œuvre du PMFP.

Actions prioritaires

Nouveau Régime Financier (pas d'actions)

Actions complémentaires

- Diagnostic institutionnel visant à adapter l'organisation fonctionnelle à la mise en œuvre du nouveau régime financier.
- Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'action de sensibilisation et communication sur le PMFP.
- Mise en œuvre de la stratégie de sensibilisation et communication.
- Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'action de formation des acteurs et parties prenantes de la réforme des finances publiques.
- Mise en œuvre du plan de formation.
- Renforcement des capacités du Secrétariat technique de la Réforme.
- Déploiement des organes de pilotage au sein du MINFI et des autres entités participantes à la Réforme.

Indicateurs de réalisation

- Plan d'action de sensibilisation et communication sur le PMFP mis en œuvre.
- Plan d'action de formation des acteurs et parties prenantes de la réforme des finances publiques mis en œuvre.
- Système de suivi évaluation opérationnel.

4 CADRE DE PILOTAGE, DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI EVALUATION

4.1 PRINCIPES

Le PMFP introduit un nouveau modèle de gestion en rupture par rapport aux pratiques de gestion existantes et aux conditions actuelles de fonctionnement de l'administration.

Les enjeux se situent à deux niveaux correspondant aux objectifs globaux du PMFP :

Un enjeu stratégique, relatif aux résultats attendus sur la croissance, l'emploi et la réduction de la pauvreté par un nouveau mode de gestion des ressources publiques basé sur la performance et les résultats et par l'implantation de systèmes et d'outils de gestion plus efficaces et transparents. L'atteinte de cet enjeu dépend en premier lieu de la pertinence du PMFP, c'est-à-dire du choix des axes de modernisation et des actions les plus appropriées pour atteindre les objectifs du PMFP.

Un enjeu opérationnel, relatif à la mise en œuvre effective de la modernisation lié à la capacité de l'administration, avec l'appui des bailleurs de fonds, à réaliser les actions inscrites au PMFP, à respecter le calendrier de mise en œuvre et les coûts, à obtenir les résultats en appliquant les nouveaux modes de gestion et en utilisant de façon effective et durable les nouveaux systèmes et outils mis en place.

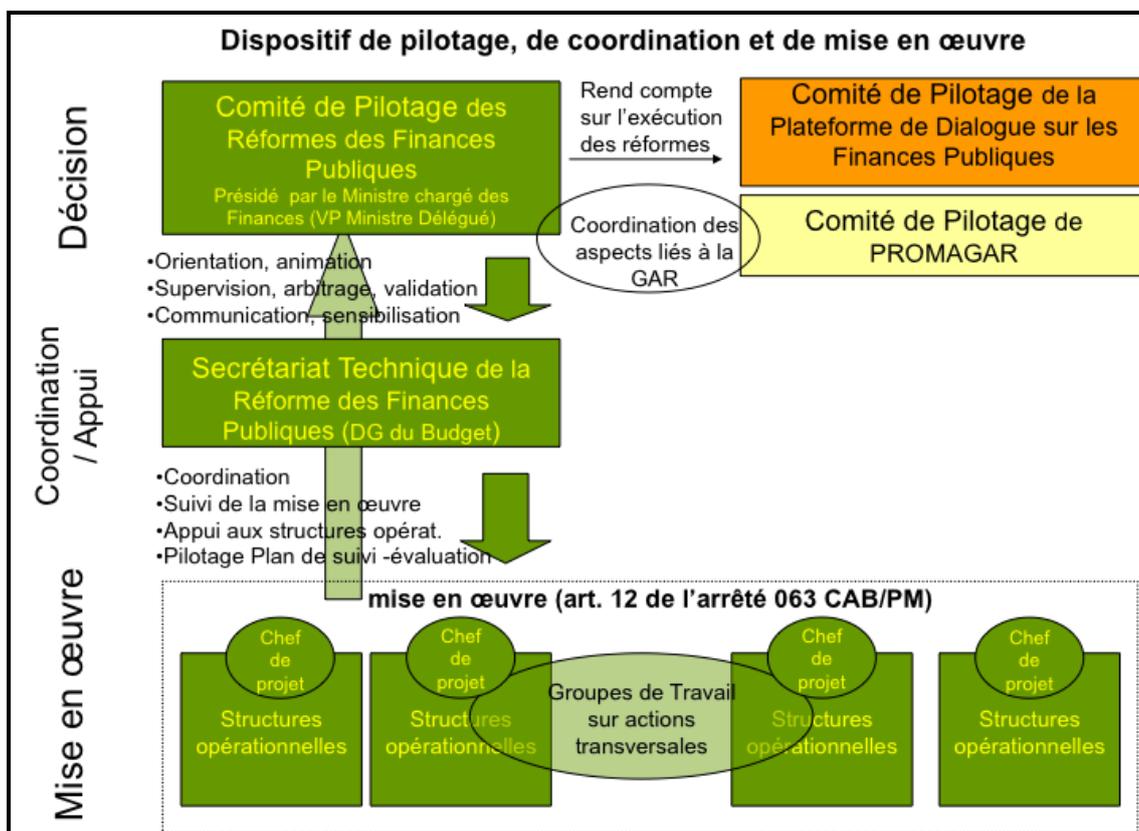
La satisfaction de ces enjeux et la réussite d'une réforme d'une telle envergure repose sur les conditions suivantes :

- Une forte volonté et une impulsion/ implication politique clairement exprimées et affirmées sur une longue période afin de piloter et d'animer le changement, anticiper les résistances, aider à lever les blocages, et assurer une mise en œuvre effective de la réforme.
- L'adhésion de l'administration dans son ensemble à l'effort de réforme et l'appropriation du changement des méthodes de gestion dans un contexte en partie caractérisé par des pressions pour maintenir les situations existantes, les circuits traditionnels d'information et de pouvoir.
- Une plus grande responsabilisation des ministères avec une obligation de rendre compte, non plus seulement sur les moyens et les procédures, mais aussi et surtout sur la performance, afin de réussir la transition vers un système de gestion axé sur les résultats.
- La mise en place des capacités en ressources humaines, techniques et financières adaptées aux besoins de la réforme, dont des actions de formation et la modernisation des systèmes informatiques.

4.2 CADRE GENERAL

Le cadre de pilotage, de mise en œuvre et de suivi évaluation du PMFP est conçu autour de quatre principes :

- Ancrage politique à haut niveau au sein du Comité de pilotage des réformes des finances publiques permettant de situer les arbitrages et la prise de décision à un niveau politique et stratégique.
- Instance de dialogue avec les bailleurs de fonds dans le cadre du Comité de Plateforme de Dialogue.
- Coordination entre le PMFP et les programmes de modernisation de l'administration publique.
- Responsabilité des structures opérationnelles (Directions Générales) du MINFI, du MINEPAT et des autres Départements ou Institutions impliqués, dans la mise en œuvre du plan d'actions et l'obtention des résultats.
- Appui aux structures opérationnelles et à l'instance de pilotage par un Secrétariat Technique permanent qui sera doté des ressources adéquates.



4.3 INSTANCES DE PILOTAGE, DE SUIVI ET DE MISE EN ŒUVRE

Les instances de pilotage, de suivi et de mise en œuvre de la réforme sont établies à quatre niveaux : (a) au niveau décisionnel, le Comité de pilotage des réformes des finances publiques ; (b) au niveau de la coordination et du suivi avec les partenaires, le Comité de pilotage de la Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques ; (c) au niveau de la coordination et du suivi technique, le Secrétariat Technique ; et (d) au niveau de la mise en œuvre, les structures opérationnelles des Ministères et Institutions impliquées.

4.3.1 Niveau décisionnel : le Comité chargé du Pilotage des Réformes des Finances Publiques

Le niveau décisionnel est représenté par le Comité chargé du Pilotage des Réformes des Finances Publiques, créé par l'arrêté 063 CAB / PM du 19 /02 /2009. Ce Comité, interne à l'administration camerounaise et présidé par le Ministre chargé des finances, est « l'instance d'orientation, d'animation et de supervision de la mise en œuvre des réformes budgétaires ».

Il est composé de toutes les parties prenantes du périmètre de la réforme des finances publiques, notamment la Présidence de la République, les Services du Premier Ministre, le CONSUPE, certains Départements ministériels, la Commission des Finances de l'Assemblée Nationale, ainsi que les structures opérationnelles du Ministère chargé des finances et du Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.

Afin d'assurer la coordination entre les réformes des finances publiques et les autres réformes engagées par l'administration, un représentant de la Cellule de coordination du PROMAGAR², du Comité Technique de Suivi des Programmes Economiques, et du Secrétariat Permanent à la Réforme Administrative font également partie de ce Comité.

Le Comité de Pilotage des Réformes des Finances Publiques rend compte au Comité de Pilotage de la Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques de l'état d'exécution du PMFP et des résultats obtenus.

4.3.2 Niveau de coordination avec les partenaires : le Comité de pilotage de la Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques

Le Comité de pilotage de la Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques a été créé par l'arrêté N° 028/CAB/PM du 09 février 2007. Ce comité est également présidé par le Ministre chargé des finances et regroupe des représentants des autorités camerounaises, des partenaires techniques et financiers réunis au sein du comité multi-bailleurs ainsi que des représentants de la société civile.

Ce Comité était chargé d'accomplir un certain nombre de missions qui sont maintenant réalisées, tels que le diagnostic du système de gestion financière de l'Etat, la revue PEFA, et l'élaboration du présent plan global de réforme, dans le cadre d'une approche programme intégré d'appuis institutionnels soutenu par les bailleurs de fonds et les pouvoirs publics.

² Programme de modernisation de l'Administration camerounaise par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.

Un certain nombre de missions demeurent et se poursuivront, dont notamment, la coordination des interventions des bailleurs de fonds en matière de finances publiques, l'animation du dialogue entre le Gouvernement et les partenaires au développement, le suivi et l'évaluation des réformes entreprises pour permettre aux pouvoirs publics et aux partenaires de mesurer l'évolution de la performance globale du système de gestion des finances publiques à partir de la situation de référence constituée par la revue PEFA 2007.

4.3.3 Niveau de coordination et de suivi : le Secrétariat technique

Le Secrétariat technique est « l'organe opérationnel de coordination et de gestion administrative, technique et financière des réformes des finances publiques » et son mandat est assuré par la Direction Générale du Budget assistée par la Division des Réformes.

Il est chargé de coordonner les travaux de préparation et de mise à jour du plan global de réforme, de coordonner la préparation et la mise en œuvre des plans d'actions, de coordonner et de suivre la mise en œuvre des actions de réforme par les différentes structures, d'assister les structures pour la mise en œuvre des réformes, de mettre en place le système de suivi-évaluation et d'en piloter la mise en œuvre, de produire les rapports d'activité et d'avancement des travaux.

Le Chef du Secrétariat Technique et ses membres sont désignés par un acte du Ministre chargé des finances. Le Chef du Secrétariat Technique est assisté par des responsables spécialisés par domaine :

- Réformes budgétaires et contrôle
- Réformes comptables et recettes
- Renforcement des capacités
- Systèmes intégrés de gestion
- Affaires administratives, financières et comptables
- Passation des marchés

Il peut également faire appel à des assistants techniques nationaux ou internationaux chargés de missions ponctuelles.

Afin d'assurer la coordination et la cohérence entre les deux Comités de Pilotage (des Réformes des finances publiques et du Dialogue avec les partenaires) le Chef du Secrétariat technique du Comité chargé du Pilotage des Réformes des Finances Publiques est également le Coordonnateur de la Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques.

4.3.4 Niveau de mise en œuvre : les Ministères et Institutions

La mise en œuvre de la réforme est placée sous la responsabilité des Ministres et Responsables des Institutions concernées.

Les actions de réforme sont mises en œuvre par les Directions opérationnelles qui mettront en place un dispositif spécifique, à cet effet, basé sur :

- La nomination de « chefs de projet » internes de haut niveau technique qui rendent compte directement au responsable de la Direction opérationnelle (DG, ...)
- La mise en place, suivant les besoins, de groupes de travail internes animés par les « chefs de projet » ;

- Un reporting régulier au Ministre sur l'état d'avancement des actions.

4.4 SUIVI EVALUATION

Les objectifs du suivi évaluation sont « de fournir les informations permettant de vérifier les progrès et les avancements d'un projet, de mesurer les résultats, de tirer les leçons de l'expérience, de formuler des recommandations, de planifier et d'affecter les ressources, et de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus ».

Le suivi évaluation du PMFP est constitué d'un **cadre institutionnel** et d'un **système opérationnel** de gestion axée sur les résultats.

4.4.1 Le cadre institutionnel du suivi évaluation

Il est défini par le décret 063 CAB/PM du 18 février 2009.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des responsabilités et des missions des acteurs du suivi évaluation.

	Gestion du système d'information	Suivi de l'exécution du PMFP	Évaluation de la réforme
Comité de pilotage des réformes des Finances Publiques	Validation des indicateurs d'impact et des valeurs cibles et intermédiaires	Validation des rapports techniques et financiers de mise en œuvre des réformes. Rapport d'activité trimestriel au Comité de pilotage de la plateforme FP	Validation des PEFA et des évaluations indépendantes
Secrétariat Technique du Comité	Elaboration du système d'indicateurs d'impact et fixation des valeurs cibles et intermédiaires Gestion de la base de données Contrôle des saisies	Etablissement des rapports d'activité et d'avancement. Coordination de la préparation et de la mise à jour du PMFP, et de la mise en œuvre / adaptation des Plans d'activités, des budgets et des plans de passation de marchés. Coordination et suivi de la mise en œuvre des activités des structures.	Organisation et suivi PEFA des évaluations indépendantes Suivi des orientations et décisions du Comité de pilotage.
Ministères et Institutions impliquées / structures opérationnelles	Propositions de valeurs cibles et intermédiaires pour les indicateurs d'impact Collecte des données Saisie dans le logiciel de suivi du PMFP	Suivi des réalisations et des résultats des actions dont elles sont responsables	Mise en œuvre des actions les concernant

Gestion du système d'information

Elle est effectuée par les structures opérationnelles pour les actions de réforme dont elles sont responsables. Les données sont saisies dans le logiciel de suivi du PMFP auquel elles ont accès.

Le résultat des saisies est vérifié par le Secrétariat Technique qui assure la gestion de la base de données.

Pour la mesure d'impact, le système d'indicateurs basé sur le PEFA est préparé par le Secrétariat Technique et validé par le Comité. Les valeurs cibles et intermédiaires sont établies par le Secrétariat Technique à partir de propositions émanant des Ministères et Institutions impliquées dans la réforme, puis elles sont validées par le Comité.

Suivi de l'exécution du PMFP

Le suivi et la mesure des résultats sont opérés par les Ministères et Institutions impliquées et leurs structures opérationnelles puis soumis au Comité de pilotage des réformes sur une base trimestrielle. Le Secrétariat Technique suit l'exécution et établit les rapports d'exécution. Le Secrétariat Technique a une responsabilité directe sur l'établissement et le suivi de la feuille de route stratégique qui est l'outil principal pour ce Comité. Celui-ci prend connaissance des documents de synthèse et des analyses et sur cette base prend les décisions qui s'imposent.

Evaluation de la réforme

Les évaluations sont externes. Elles sont effectuées dans le cadre des revues PEFA tous les 2 à 3 ans portant sur les impacts de la réforme sur le système de gestion des finances publiques. Elles sont complétées par des évaluations indépendantes qui portent plus spécifiquement sur les résultats et la mise en œuvre du PMFP, et sur son cadre de financement.

4.4.2 Le système opérationnel de suivi évaluation

Il est constitué du Plan d'actions du PMFP et de sa feuille de route stratégique.

Le Plan d'actions du PMFP

Le Plan d'actions du PMFP comprend les actions de réforme découpées en tâches, leur déroulement chronologique, les indicateurs de réalisation, les coûts des tâches et le coût total de l'action programmé sur la période de réalisation.

Le suivi des résultats est basé sur une sélection d'indicateurs du PEFA présentée dans le cadre logique du PMFP. Des valeurs cibles à l'horizon 2015 seront fixées et, de façon à mesurer les progrès réalisés, des valeurs intermédiaires seront définies à périodicité annuelle à partir de la valeur de référence établie par l'évaluation PEFA menée en 2007.

L'ensemble des informations est organisé sous la forme d'une base de données informatisée qui permet un suivi en temps réel de la mise en œuvre et la production d'états de synthèse sur l'exécution physique et financière du PMFP au niveau des axes stratégiques, des composantes, des actions et des tâches.

La Feuille de route stratégique du Plan d'actions

La feuille de route stratégique du Plan d'actions constitue le **tableau de bord** de synthèse du Comité de pilotage. Elle identifie les actions prioritaires pour la mise en œuvre du PMFP et parmi celles-ci met en évidence celles qui correspondent aux échéances critiques de mise en œuvre du nouveau régime financier et des actions d'accompagnement.

5 APPUI DES PARTENAIRES

5.1 DISPOSITIF INSTITUTIONNEL

L'harmonisation des appuis entre les bailleurs et le dialogue avec le Gouvernement camerounais sont organisés à travers un dispositif institutionnel composé du Comité Multi-Bailleurs (CMB) et de la Plateforme de Dialogue sur les Finances Publiques.

Le Comité Multi-Bailleurs

Le CMB est une instance de dialogue et de concertation propre aux bailleurs, créée en 2003 à leur initiative dans le but de mieux coordonner leurs appuis au Cameroun. Si son objectif initial était le suivi de l'élaboration et de la mise en œuvre du DSRP et du processus PPTE, le CMB est rapidement devenu une plateforme d'échange et de concertation entre partenaires, couvrant une large gamme de thématiques clés pour le développement du Cameroun, dont les finances publiques, pour lesquelles un groupe spécifique a été créé, le Comité Sectoriel Finances Publiques (CSFP).

Le CMB a pour but, dans le respect des principes de la Déclaration de Paris, d'organiser le partenariat entre PTF et de faciliter le dialogue avec le gouvernement et les autres parties prenantes au niveau national. Il a pour objectif d'améliorer la qualité de l'aide et renforcer la cohérence des interventions des partenaires au développement.

Il s'est fixé les résultats suivants :

- Le suivi du respect des obligations des partenaires dans le cadre de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, à travers l'utilisation appropriée de ses indicateurs ;
- Le meilleur appui des PTF dans l'élaboration et le suivi la mise en œuvre du Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté et dans l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement ;
- Une meilleure harmonisation de l'action des PTF et, en conséquence, une plus grande cohérence des interventions sur le terrain ;
- L'amélioration de la qualité de l'aide fournie ;
- Le renforcement du dialogue entre les autorités camerounaises et la communauté des partenaires techniques et financiers.

La Plateforme de Dialogue

La Plateforme de Dialogue sur les finances publiques (PDFP) est l'instance de concertation sur les finances publiques entre les autorités camerounaises, les partenaires techniques et financiers réunis au sein du CMB et des représentants de la société civile (voir section 4.3).

Dans le cadre de ses missions elle a impliqué les partenaires techniques et financiers aussi bien dans l'élaboration des diagnostics par les groupes de travail de la Plateforme, que dans la réalisation de la revue PEFA et dans l'élaboration d'un plan global des réformes. Elle assure également la coordination des interventions des bailleurs de fonds en matière de finances publiques, le suivi et l'évaluation des réformes entreprises et plus spécifiquement :

- Alimenter et animer le dialogue entre le Gouvernement et les partenaires au développement ;
- Evaluer les pratiques en cours en matière d'appui financier des partenaires pour la mise en œuvre du Document de stratégie de lutte contre la pauvreté ainsi que des Stratégies sectorielles et proposer, le cas échéant, les réformes systémiques et les mesures correctives ;
- Proposer un programme de réforme décliné en plan d'actions opérationnel pour améliorer la performance des finances publiques ;
- Proposer un programme commun intégré d'appuis institutionnels soutenu par les bailleurs de fonds et les pouvoirs publics ;
- Suivre et évaluer la mise en œuvre des réformes ;
- Permettre aux pouvoirs publics et aux bailleurs de mesurer l'évolution de la performance globale du système de gestion des finances publiques à partir d'une situation de référence ;
- Cordonner les programmes d'appuis institutionnels en cours en matière de finances publiques.

Ces instances d'harmonisation et de dialogue ont permis une forte implication des bailleurs dans les réformes des finances publiques, à travers le financement de programmes de réforme et l'appui à l'élaboration du PMFP.

Cependant, le Gouvernement camerounais ne dispose pas encore de cadre général d'organisation des appuis budgétaires en soutien à la mise en œuvre du DSCE, contrairement à de nombreux pays africains.

5.2 DECLARATION DE PARIS

La création du CMB et du CSFP, la participation active des bailleurs au Comité de la PDFP et la préparation d'un Cadre de partenariat ont permis depuis plusieurs années une concertation régulière entre les bailleurs et un dialogue permanent avec le Gouvernement. Malgré cette avancée positive dans le sens de la Déclaration de Paris, il n'en demeure pas moins que le Cameroun ne bénéficie pas encore d'appui budgétaire.

La revue PEFA a relevé des faiblesses dans les procédures gestion de l'aide des Partenaires :

- « D'une manière générale, les bailleurs de fonds ne communiquent pas de façon systématique et exhaustive sur les décaissements prévisionnels de leurs projets. »
- « Comme pour les aspects prévisionnels, les bailleurs n'ont pas pour habitude de communiquer et/ou de produire des rapports de synthèse sur les décaissements effectués sur les projets notamment quand les financements sont sous forme de dons. »
- « Sauf exception, les fonds versés au titre de l'aide-projets ne sont pas gérés selon les procédures nationales mais selon celles du bailleur. »

Le PMFP qui constitue maintenant le cadre harmonisé de financement de la réforme des finances publiques devrait permettre d'évoluer vers de nouveaux instruments de financement tels que le « basket fund » ou les appuis budgétaires, beaucoup mieux adaptés au financement d'une réforme d'une telle ampleur qu'une juxtaposition de projets difficiles à coordonner et sources de rigidités importantes.

L'amélioration de la qualité et de la fiabilité du système de gestion des finances publiques attendue de la réforme favorisera l'évolution vers des pratiques plus conformes à la Déclaration de Paris.

De plus, le PMFP contient en effet dans son plan d'actions (axe 2 : financements extérieurs) les mesures de réforme nécessaires pour progresser vers la mise en place des engagements de la Déclaration de Paris avec pour corollaire l'amélioration de la notation du PEFA pour les indicateurs correspondant à la dimension « pratiques des bailleurs de fonds ».

5.3 APPUIS DES PARTENAIRES AUX REFORMES DES FINANCES PUBLIQUES

La totalité des appuis est actuellement apportée sous forme d'aide-projet ou d'aide-programme.

5.3.1 Les appuis en cours à fin 2009

Dans le cadre de leur appui à l'amélioration de la gestion des finances publiques, les bailleurs de fonds ont mis en place avec le Cameroun des projets qui sont administrés par la Plateforme de Dialogue. Il s'agit :

- Pour l'Union Européenne, du « Protocole d'Accord pour le financement des activités préparatoires au démarrage de la Plateforme », du « Programme pour l'Amélioration de la Gouvernance et de la Transparence des Finances Publiques (PAGT/FP) » et du « Programme d'Amélioration de la Programmation des Dépenses Publiques (PAPDEP) » ;
- Pour la Banque Mondiale, du « Projet de Renforcement des Capacités en matière de Transparence et de Contrôle dans la gestion des ressources publiques (PRCTC) » ;
- Pour la France, du projet TER « Transparence Efficacité et Rigueur dans la gestion des Finances Publiques »

Par ailleurs d'autres appuis aux réformes, dont certains volets concernent les finances publiques sont placés sous la responsabilité du CTS (Comité Technique de Suivi des réformes) auprès du MINEPAT. Il s'agit :

- d'un programme de la BAD (« Programme d'appui au programme national de gouvernance »)
- d'un programme de l'ACBF (« Programme de renforcement des capacités des structures de contrôle »).

Le Protocole d'Accord pour le Financement des activités préparatoires au démarrage de la Plateforme de Dialogue (2007 – 2009 / 650 millions de FCFA)

Il appuie la Plate Forme de Dialogue par de l'assistance technique à court et long terme.

Le Programme pour l'Amélioration de la Gouvernance et de la Transparence des Finances Publiques (2007 – 2010 / 11,9 millions €)

Il apporte des appuis techniques à la réforme, aux structures de contrôle administratif (Inspections générales des Ministères, CONSUPE) et juridictionnel (Chambre des comptes) et au système statistique national.

Le Programme d'Amélioration de la Programmation des Dépenses Publiques (2008 – 2010 / 4 millions €)

Il apporte des appuis, au cycle de planification – programmation – budgétisation pluriannuelle et notamment à l'élaboration / révision des stratégies sectorielles et à la mise en place des budgets.

Le Projet de renforcement de Capacité en matière de Transparence et de Contrôle dans la gestion des ressources publiques (2009 – 2012 / 10,6 millions €)

Il porte sur l'amélioration de la gestion budgétaire et du Trésor, sur la consolidation du système de passation des marchés publics, sur la modernisation du système informatique de gestion financière et de la solde, et sur le renforcement des contrôles externes (Parlement).

Le Projet Transparence Rigueur et Efficacité dans la gestion des Finances Publiques (2003-2010 / 1,1 millions €)

C'est un programme de la coopération technique française au Ministère des Finances (DGI, Douanes, Trésor) et à l'informatisation des systèmes de gestion des finances.

Le Programme d'appui au programme national de Gouvernance /BAD (2002 – 2009 / 3,5 millions €)

Ce programme apporte un appui à l'amélioration de la gestion économique et financière, à la Justice, et à la réforme administrative.

Le Programme de renforcement des capacités des structures de contrôle / ACBF (2006 – 2011 / 3 millions €)

Il contribue au renforcement des capacités des structures de contrôle externes (Commission des Finances de l'AN, Chambre des Comptes, CSE), de l'INS, du SPRA, de la CONAC et de l'ENAM.

5.3.2 Les appuis prévus sur la période 2010 - 2014

Le Programme d'Appui à la Réforme de la Vérification Interne au Cameroun (3 millions €)

Ce programme bénéficie de l'appui de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) pour le renforcement des capacités du contrôle interne.

Programme d'appui aux réformes en matière de gouvernance / BAD (4,4 millions €)

Ce programme vise dans son volet institutionnel, le renforcement des capacités des organes de contrôle des finances publiques, externes (Commission des finances et du budget de l'Assemblée Nationale, Chambre des comptes) et internes (CONSUPE, Inspections générales des services des ministères) ainsi qu'à l'ARMP et à la CONAC.

Programme Xe FED Finances Publiques – Union Européenne (11,7 millions €)

Le programme s'inscrit dans l'appui (1) à la mise en œuvre du PMFP, visant en particulier, la maîtrise et la qualité de la dépense, la mobilisation des recettes intérieures par l'élargissement de l'assiette taxable, le renforcement des contrôles ainsi que l'adaptation des systèmes informatiques (2) au système national statistique avec la réalisation d'enquêtes, la formation et les équipements.

Programme Xe FED Douanes – Union Européenne (10 millions €)

Il apporte un appui technique et financier à la mise en œuvre du plan de réforme de la douane.

5.3.3 Synthèse des appuis des partenaires

Programmes	Protocole UE	PAGT/FP UE	PAPDEP UE	PRCTC BM	TER France	Appui au PNG / BAD	Renf. Capacités ACBF	PARVIC ACDI	PARG BAD	Xe FED UE
Période	2007 – 2009	2007 – 2010	2008 – 2010	2009 – 2012	2003 – 2009	2002 – 2009	2006 – 2011	2010-2014	2010 – 2014	2010 - 2014
Montants Millions €	0,99	11,9	4,0	10,6	1,1	3,5	3,0	3	4,4	FP 11,7 Douanes 10,0
Objectif général du programme	Appui à la PF de Dialogue	Efficacité, efficacité, transparence de la dépense publique	Programma-tion des dépenses publiques	Efficacité, transparence de l'utilisation des ressources publiques	Transparence, efficacité, rigueur dans la gestion des Fin Publiques	Amélioration de la Gouvernance	Renforcement des capacités des structures de contrôle externe	Renforcement de la vérification interne	Appui aux réformes en matière de Gouvernance	Contribuer à mettre en œuvre le PMFP
Planification Programmation Budgétisation			Stratégies sect PAP Budg Prog	Cycle du projet		MINEPAT				Budgets programmes
Exécution Budgétaire				Procédures dépenses / Marchés Pub.						Qualité de la dépense
Recettes / Fiscalité					DGI / DGD					DGI / DGD
Comptabilité / Trésorerie				DG du Trésor	DG du Trésor					Qualité de la dépense
Contrôles internes		CONSUPE				CONSUPE	CONSUPE	Contrôle opé budgétaires	CONSUPE – Insp. des Min	Qualité de la dépense
Contrôles externes		CdC		AN CLS Inv Pub			AN – CdC		AN – CdC ARMP	CdC Société Civile
Systèmes Informatiques				SIG Fin. Pub SI Fonct. Pub.						Applications métiers
Système statistique		INS / SNS		INS			INS / SNS			Information statistique
Appui au pilotage de la réforme FP	Plate Forme de Dialogue	Plate Forme de Dialogue								ST chargé de la réforme
Hors Finances Publiques						Justice / Réforme administrative	Réforme administrative / Anticorruption	Formation (ENAM)	Anticorruption	

Le tableau de synthèse ci-dessus met en exergue la multiplicité des programmes d'appui des bailleurs qui touchent tous les thèmes de la gestion des finances publiques sur la période 2002 – 2009, avec des objectifs convergents. Il fait ressortir une certaine complémentarité, mais aussi d'importantes zones de recouvrement, notamment les appuis aux contrôles internes et externes, au processus de planification – programmation et au système de statistique.

Il montre la nécessité d'intégrer l'ensemble des réformes dans un **plan cohérent** avec un **dispositif de pilotage unique**.

Pour la période à venir, à partir de 2010, le **PLAN DE MODERNISATION DES FINANCES PUBLIQUES** auquel les partenaires ont déjà marqué leur soutien, constitue le cadre stratégique et opérationnel pour la mobilisation des appuis techniques et financiers des Partenaires qui interviennent dans le secteur des Finances Publiques.

6 PLAN D' ACTIONS DETAILLE DU PMFP

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.

Les actions marquées en orange sont les actions correspondant aux jalons de la feuille de route stratégique du plan d'actions, présentée au chapitre 7.

6.1 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES COUTS

AXES STRATEGIQUES		Coût total (millions FCFA)	Calendrier					%
			2009	2010	2011	2012	Au-delà	
AXE 1	Planification-programmation-budgétisation	8.791,5	608,1	2.763,0	3.982,9	1.028,8	408,7	17%
AXE 2	Recette et fiscalité	7.870,8	152,9	1.089,8	575,4	3.492,7	2.560,0	15%
AXE 3	Financements extérieurs	373,9	0,0	139,0	234,9	0,0	0,0	1%
AXE 4	Exécution du budget en dépense	4.287,3	298,9	3.311,8	314,7	145,6	216,4	8%
AXE 5	Comptabilité publique	2.865,9	18,5	821,9	1.287,4	586,0	152,1	5%
AXE 6	Gestion de la trésorerie et de la dette	486,1	0,0	261,9	141,5	82,8	0,0	1%
AXE 7	Contrôles internes et externes	5.400,2	43,6	459,5	721,0	519,8	3.656,3	10%
AXE 8	Gestion des ressources humaines et de la masse salariale	2.879,5	0,0	388,6	483,3	1.006,0	1.001,6	5%
AXE 9	Systèmes informatiques	17.368,9	462,0	4.200,2	7.047,2	4.710,7	948,8	33%
AXE 10	Cadre institutionnel et renforcement des capacités	2.446,9	192,3	1.055,8	616,8	582,0	0,0	5%
Total PMFP		52.770,9	1.776,2	14.491,5	15.405,0	12.154,2	8.943,9	
%			3%	27%	29%	23%	17%	100%

6.2 PLAN D' ACTIONS CHIFFRE

Axe stratégique n° 1 : Planification-programmation-budgétisation

Résultat attendu : La budgétisation est basée sur des politiques publiques, des stratégies sectorielles et des programmes pluriannuels axés sur les résultats dès 2011

Indicateurs d'impact : PEFA : PI-11, PI-12

N°	Jalon	Composantes / Actions	Structure responsable	Structures participantes	Mode de réalisation	Coût total	Calendrier					Indicateur de réalisation de l'action	Indicateur PEFA
							2009	2010	2011	2012	Au-delà		
1.1	Nouveau régime financier					7275,14	34,19	2508,80	3885,11	847,04	0,00		
1.1.1		Elaborer les stratégies sectorielles et ministérielles prioritaires assorties des PAP	MINEPAT	Ministères sectoriels	Interne	4 501,2		2 236,8	2 264,4			8 stratégies prioritaires assorties des PAP validées	PI-12
1.1.2		Améliorer le CDMT global et l'adapter aux prévisions de recettes/dépenses/soutenabilité de la dette	MINEPAT	MINFI	Interne	107,5	18,7	88,8				CDMT amélioré disponible et validé	PI-12
1.1.3		Mise en place du SI et des outils méthodologiques pour élaborer les CDMT sectoriels cohérents avec les stratégies sectorielles prioritaires	MINEPAT	Ministères sectoriels	Interne	2 288,6			1 441,6	847,0		CDMT sectoriels disponibles	
1.1.4		Assurer la mise en œuvre effective de la gestion en AE et CP du budget : expérimenter sur certains financements extérieurs programmés / mettre en œuvre les AE et CP sur les programmes	MINFI	MINEPAT Ministères sectoriels	Interne	13,8		13,8				Présentation du budget en AE et CP pour le budget 2013	PI-12
1.1.5		Inscrire à titre expérimental les programmes en annexe de la loi de finances pour 2011	MINFI	MINEPAT	Interne	166,2	15,5	150,7				Programmes en annexe de la loi de finances pour 2011	
1.1.6		Adaptation de la nomenclature budgétaire au nouveau régime financier	MINFI	MINEPAT		85,2		11,3	73,9			Nomenclature adaptée au NRF	
1.1.7		Présenter la loi de finances et annexes sous le nouveau format à partir de 2012	MINFI	MINEPAT	Interne	7,5		7,5	Oct			Programmes annexés à la Loi de finances	
1.1.8		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	MINFI		Interne	7,5			7,5			Loi de finances en nouveau format en 2012	
1.1.9		Elaborer une méthodologie d'évaluation de la mise en œuvre des stratégies sectorielles et du DSCE par les lois de Finances et l'expérimenter	MINEPAT		Expertise ext.	83,7			83,7			Reuves effectuées et rapports publiés	
1.1.10		Création d'une instance technique de validation des programmes avant leur présentation au Parlement	Cellule PROMAGAR	MINFI	Interne	14,0			14,0			Instance opérationnelle	

1.2	Planification / Programmation				1 230,2	574,0	216,3	97,8	97,8	244,3			
1.2.1		Elaborer un cadre participatif et opérationnel pour la chaîne PPBS -	MINEPAT	MINFI	Interne	10,0		10,0				Texte adopté	PI-11
1.2.2		Créer et revitaliser dans tous les Départements ministériels les cellules de planification	MINEPAT	Ministères sectoriels	Expertise ext.	90,0	19,0	71,1				Manuel de procédure appliqué dans chaque ministère	PI-12
1.2.3		Diffusion / Sensibilisation du DSCE	MINEPAT	PM / MINFI	Interne	555,0	555,0					Sensibilisation réalisée	
1.2.4		Renforcer l'expertise en planification; évaluation de projets, CDMT	MINEPAT	Ministères sectoriels	Expertise ext.	575,2		135,3	97,8	97,8	244,3	Nombre de personnes formées	
1.4	Budgétisation				37,9	0,0	37,9	0,0	0,0	0,0			
1.4.1		Adopter un cadre réglementaire pour l'élaboration du budget conforme au nouveau régime financier	MINFI	MINEPAT	Interne	37,9		37,9				Cadre réglementaire adopté	
1.5	Suivi évaluation des programmes et des projets				248,3	0,0	0,0	0,0	83,9	164,4			
1.5.1		Elaborer et diffuser une lettre-circulaire relative au suivi-évaluation	MINEPAT		Interne	13,2				13,2		Lettre circulaire élaborée	
1.5.2		Elaborer un manuel de procédures administratives et techniques sur le suivi-évaluation	MINEPAT		Expertise ext.	70,7				70,7		Manuel disponible	
1.5.3		Organiser des séminaires de renforcement de capacités des différents intervenants du suivi évaluation	MINEPAT		Expertise ext.	75,0					75,0	Nombre de personnes formées	
1.5.4		Améliorer (ou créer le cas échéant) le fonctionnement des services chargés du suivi-évaluation au MINEPAT et dans les ministères sectoriels.	MINEPAT	Ministère sectoriel	Expertise ext.	89,4					89,4	Actions d'amélioration réalisées	
	Système statistique (pour mémoire)												
		Mise en œuvre de la stratégie nationale de développement de la statistique	INS										
	Total AXE 1				8 791,5	608,1	2 763,0	3 982,9	1 028,8	408,7			

Axe stratégique n° 2 : Recette et fiscalité

Résultat attendu : Les dispositifs de mobilisation des ressources internes par les régies financières sont performants et se situent dans le cadre d'un système intégré.

Indicateurs d'impact : Indicateurs PEFA PI-3, PI-13, PI-14, PI-15,

N°	Jalon	Composantes / Actions	Structure responsable	Structures participantes	Mode de réalisation	Coût total	Calendrier					Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
							2009	2010	2011	2012	Au-delà		
2.1	Qualité de la prévision des recettes fiscales					58,5	0,0	43,5	15,0	0,0	0,0		PI-3
2.1.1		Mettre en place un outil de prévision des recettes fiscales (intérieures et douanières) et former les utilisateurs	DP	DGI / DGD / DGTC / DGB / INS	Expertise externe	58,5		43,5	15,0			Outil de prévision opérationnel	
2.2	Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables					171,4	3,6	48,7	119,2	0,0	0,0		PI-13
2.2.1		Mettre en place la télédéclaration à la DGI avec une opération pilote à la DGE	DGI		Interne	30,4	2,5	27,9				Télédéclaration expérimentée à la DGI (DGE)	
2.2.2		Mettre en place la télédéclaration à la DGD (déploiement de SYDONIA +)	DGD		Interne	40,0		14,6	25,4			Télédéclaration déployée à la DGD	
2.2.3		Opérationnalisation effective des CGA (Centres de Gestion Agréés)	DGI		Interne	5,0	1,0	4,0				CGA opérationnels	
2.2.4		Améliorer les mécanismes de recours (réglementation, conditions d'accès, coût pour le contribuable ...)	DGI		Interne	1,0	0,1	0,9				Amélioration constatée par le résultat d'une enquête annuelle	
2.2.6		Création d'une base de données de la réglementation douanière et sa mise en ligne	DGD		Expertise externe	95,1		1,3	93,8			Base de données mise en ligne	
2.3	Efficacité de l'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt					85,6	0,5	80,1	5,0	0,0	0,0		PI-14
2.3.1		Refondre le système d'immatriculation des contribuables	DGI	DGD / DSI / Min Justice / Min Commerce	Groupe de Travail	19,8	X	14,8	5,0			Opérateurs économiques immatriculés dans le nouveau système	
2.3.2		Former les agents des structures de recherche de la DGI aux techniques de recoupement et d'investigation	DGI		Expertise externe	60,2		60,2				Nombre de personnes formées	
2.3.3		Améliorer le rendement des droits d'enregistrement (simplifier les procédures et contrôler les valeurs déclarées)	DGI		Interne	5,6	0,5	5,1				Précis de droits d'enregistrement disponible (2009) Unités spécialisées créées (2011)	

2.4	Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières et des autres recettes				465,2	13,0	34,4	281,2	136,7	0,0		PI-15
Actions DGI												
2.4.1	Mettre en place l'application MESURE dans les Centres d'Impôts Spécialisés des Professions Libérales (CISPL)	DGI		Interne	8,1			8,1				MESURE opérationnel dans les 2 CISPL
2.4.2	Finaliser l'étude relative à l'automatisation des postes de péage sur les axes Douala-Yaoundé, Yaoundé-Bafoussam, Douala-Bafoussam	DGI		Interne	18,0	12,0	6,0					Etude validée
2.4.3	Finaliser la réforme de l'organisation des structures de production par type de clientèle (CDI pilotes de Yaoundé et Douala, extension de CIME dans les autres Provinces)	DGI		Interne	21,0	1,0	2,0	18,0				CDI pilotes opérationnels (2009) CIME opérationnels (2011)
Actions DGD												
2.4.4	Réviser les contrats de sécurisation des recettes (SGS, ...) pour tenir compte des évolutions induites par les réformes en cours (valeur en douane, ...) et renforcer les échanges de données (accès de la DGD aux bases de données des prestataires)	DGD	prestataires	Expertise externe	37,9			1,3	36,6		X	Nouveau contrat signé (2013)
2.4.5	Etude sur les compléments à apporter à la législation en matière d'admission en non valeur et de recouvrement des créances en douane	DGD	MINFI	Interne	18,6		1,0	17,6				Etude validée
2.4.6	Poursuivre l'informatisation du GUCE (Guichet unique du commerce ext.) et la simplification des procédures pour réduire les délais de passage en douane	DGD	autres intervenants au GUCE	Expertise externe								GUCE électronique en service
2.4.7	Mettre en place une base de données sur la valeur dans le cadre de la valeur transactionnelle	DGD	OMC, CEMAC, SGS	Expertise externe	237,6		0,5	137,0	100,1			Base de données sur la valeur transactionnelle disponible
2.4.8	Améliorer l'efficacité de la politique de contrôle a posteriori dans le cadre de la valeur transactionnelle	DGD	OMC, CEMAC, SGS	Expertise externe	70,9		1,5	69,4				manual de procédure, système inf. de suivi, enquêteurs formés
Actions DGB												
2.4.9	Améliorer le rendement des recettes des services	DGB	Tous ministères ayant des recettes de service	Groupe de Travail	10,1		2,5	7,6				Dispositif de collecte renforcé et personnel formé
	Mettre en place un dispositif de couverture exhaustive des recettes affectées (intégré à 2.4.9)	DGB/	MINEDUB/ MINSANTE/ MINESEC	Groupe de Travail								
	Renforcer le dispositif de collecte et de suivi des recettes non fiscales (intégré à 2.4.9)	DGB/		Interne								
	Mettre en place un dispositif de collecte et de transmission de l'information sur les dividendes servis (intégré à 2.4.9)	DGB/DGTC		Interne								

Actions communes												
2.4.10		Mettre en place une comptabilité informatisée en droits constatés des recettes fiscales et des droits de douanes, interconnectée entre les Impôts, la Douane et le Trésor	DGI/DGD/ DGTC		Expertise externe	43,2		20,9	22,4			Recettes et droits comptabilisés en droits constatés dans un système informatique interconnecté
		Interconnexion des comptabilités informatisées entre les Impôts, la Douane et le Trésor : mettre en concordance les données (émissions, recouvrements, arriérés, trésorerie) : intégré à 2.4.10	DGI/DGD/ DGTC		Expertise externe							
2.5	Elargissement de l'assiette fiscale					308,8	50,0	195,3	63,5	0,0	0,0	NS PEFA
2.5.1		Réaliser une étude sur la pertinence et la cohérence des régimes fiscaux incitatifs	DGI		Expertise externe	44,3		44,3				Etude validée
2.5.2		Finaliser la réforme des régimes d'imposition	DGI		Interne	0,0	0,0	0,0				Projet transmis pour intégration à la LF 2010
2.5.3		Poursuivre la réalisation de SONDE et la mise en place d'un cadastre utilisable pour application de l'impôt foncier rénové	DGI	MINDAF, MINAT	Expertise externe	264,5	50,0	151,0	63,5			Base de données SONDE renseignée
2.6	Informatisation de la DGI, de la DGD					6 672,0	0,0	672,0	84,0	3 356,0	2 560,0	NS PEFA
2.6.1		Mettre en œuvre le schéma directeur informatique de la DGI et les interfaces actives (Impôts, Trésor, Douanes) Pour mémoire	DGI / DGD	DSI	Expertise externe							SDI réalisé
2.6.2		Opérationnaliser , sécuriser , compléter les fonctionnalités de SYDONIA (Douala) et en poursuivre l'implantation dans les postes de douane Pour mémoire	DGD		Expertise externe							SYDONIA complet fonctionnel dans tous les bureaux
2.6.3		Amélioration de l'administration des applications de gestion fiscale : évolution fonctionnelle de MESURE intégrant IDU et SONDE et migration			Expertise externe	378,0			84,0	294,0		IDU et SONDE intégrés
2.6.4		Achèvement de l'intégration de l'IDU dans les systèmes des impôts, de la douane, de l'état civil et du commerce	DSI	MINFI	Expertise externe	126,0				14,0	112,0	IDU intégré
2.6.5		Mettre en place le système intégré de gestion fiscale à la DGI avec téléprocédures et télépaiements			Expertise externe	6 168,0		672,0	0,0	3 048,0	2 448,0	Système opérationnel
2.7	Adaptation du cadre institutionnel et organisationnel des DG					109,5	85,8	16,0	7,7	0,0	0,0	
2.7.1		Réaliser l'étude concernant le "Projet d'appui à la mise en œuvre du plan de modernisation de la douane" / REALISE	MINFI	DGD	Expertise externe	85,8	85,8					Rapport validé
2.7.2		Mettre en œuvre au sein de la Douane une fonction d'audit et de contrôle des services	MINFI	DGD	Expertise externe	23,7		16,0	7,7			Service d'audit opérationnel
	Total AXE 2					7 870,8	152,9	1 089,8	575,4	3 492,7	2 560,0	

Axe stratégique n° 3 : Financements extérieurs

Résultat attendu : Les ressources externes sont mobilisées et gérées efficacement, intégrées au budget de l'Etat et exécutées suivant les procédures du Cameroun.

Indicateurs d'impact : Indicateurs PEFA D-1, D-2, D-3

N°	Jalon	Composantes / Actions	Structure responsable	Structures participantes	Mode de réalisation	Coût total	Calendrier					Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
							2009	2010	2011	2012	Au-delà		
3.1	Aide budgétaire												D1
3.1.1		Recours aux Appuis budgétaires (pour mémoire)	MINFI										
3.2	Renseignements financiers fournis par les bailleurs					139,0	0,0	139,0	0,0	0,0	0,0		D2
3.2.1		Etude sur l'existant et proposition d'un dispositif permettant la budgétisation et le suivi d'exécution de l'aide extérieure (dons et prêts)	MINEPAT	Ministères sect. MINFI CAA	Expertise externe	124,8		124,8				Dispositif de suivi des FINEX approuvé	
3.2.2		Rédaction d'un texte organisant un dispositif de concertation pour la transmission par les bailleurs des plans annuels de décaissement et des rapports	MINEPAT	Ministères sect. MINFI CAA	Plateforme de dialogue	14,2		14,2				Rapport d'étude validé (fin 2009)Dispositif en place (2010)	
3.3	Alignement de la gestion de l'aide sur les procédures nationales					133,1	0,0	0,0	133,1	0,0	0,0		D3
3.3.1		Evaluer conjointement la mise en œuvre des engagements financiers des bailleurs concernant l'alignement sur les procédures nationales	MINFI	MINEPAT	Plateforme de dialogue	31,3			31,3			Rapport d'étude validé (2011)	
3.3.2		Etude pour l'élaboration d'un processus visant à l'utilisation des procédures nationales dans l'utilisation de l'aide extérieure	MINFI	MINEPAT	Groupe de travail	101,8			101,8			Rapport d'étude validé (2010)	
3.4	Meilleure adéquation de l'aide aux besoins					101,8	0,0	0,0	101,8	0,0	0,0		
3.4.1		Définir une stratégie nationale de recherche de financement en adéquation aux besoins nationaux	MINEPAT	MINFI	Groupe de travail	101,8			101,8			Stratégie adoptée par le gouvernement	
		Total AXE 3				373,9	0,0	139,0	234,9	0,0	0,0		

Axe stratégique n° 4 : Exécution du budget en dépense

Résultat attendu : L'exécution du budget en dépenses est fluidifiée et s'effectue dans le respect des normes internationales

Indicateurs d'impact : PI-1,PI-2,PI-6,PI-8,PI-16,PI-19,PI-23,PI-24

N°	Jalon	Composantes / Actions	Structure responsable	Structures participantes	Mode de réalisation	Coût total (Mios Fcfa)	Calendrier					Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
							2009	2010	2011	2012	Au-delà		
4.1		Nouveau régime financier				75,3	5,9	14,8	32,4	5,9	16,4		
4.1.1		Elaboration d'un document type pour informer le Parlement sur l'exécution à mi-parcours du budget	DGB	DGTC MINEPAT	Groupe de travail	2,9		2,9				Document présenté au Parlement	PI-6
4.1.2		Elaboration du format et des projets de lois de règlement 2008 à 2012 ancien format complété.	DGTC	DGB MINEPAT CDC	Interne	5,9	5,9					Loi de règlement présentée avec les compléments	PI-6
4.1.3		Elaboration du format de LR NRF	DGTC	DGB MINEPAT CDC	Groupe de travail	22,3				5,9	16,4	Loi de règlement LF 2013 présentée suivant le nouveau format en 2014	PI-6
4.1.4		Mise en place d'un cadre pour la régulation budgétaire (et de trésorerie) adapté au régime financier	DGB	Ministères dépen- siers DGTC MINEPAT	Groupe de travail	44,3		11,9	32,4			Conclusions du groupe de travail adoptées	PI-1, PI-2, PI-4 et PI-16
4.2		Exécution du budget et chaîne de la dépense				3 116,1	293,0	2 540,8	282,3	0,0	0,0		
4.2.1		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	DGB	Ministères dépen- siers DGTC ARMP MINEPAT	Expertise externe	125,1		32,8	92,3			Rapport d'audit et manuel validés	PI-1, PI-2 et PI-4
4.2.2		Mettre à disposition des ordonnateurs l'instrument de suivi d'exécution budgétaire (DEPMI)	DGB	DSI	Interne	2 991,0	293,0	2 508,0	190,0			DEPMI déployé au niveau des ordonnateurs	
4.3		Documentation et information budgétaire				663,6	0,0	663,6	0,0	0,0	0,0		
4.3.1		Enrichir le Rapport économique et financier par des informations relatives au déficit budgétaire, à la dette, aux avoirs financiers	MINFI/DGB	DGTC MINEPAT	Groupe de travail	9,7		9,7				Canevas de rapport économique et financier validé	PI-6
4.3.2		Produire des rapports d'exécution budgétaires trimestriels et mieux documentés	DGB	DGTC Ministères dépen- siers	Interne	4,9		4,9				Rapports trimestriels produits	PI-24
4.3.3		Mise en place du dispositif de suivi-évaluation des unités de prestation des services sectoriels	INS	DGB / DGTCFM / Ministères dépen- siers	Groupe de travail	649,0		649,0				Rapport de suivi évaluation diffusé	PI-23

4.4	Accompagnement de la décentralisation				409,1	0,0	69,4	0,0	139,7	200,0		
4.4.1	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)	MINFI/DGB	MINATD MINEPAT, EPA, EP, CTD	Expertise externe	339,7				139,7	200,0	Projet validé (2012)	PI-9
4.4.2	Etude sur le financement de la décentralisation	MINFI/DGI	MINATD MINEPAT, CTD	Expertise externe	69,4		69,4				Rapport d'étude validé	PI-8
4.5	Amélioration de la procédure de passation des marchés				23,4	0,0	23,4	0,0	0,0	0,0		
4.5.1	Renforcer les textes pour lutter contre le fractionnement illicite des marchés publics	DGB	Contrôle financier ARMP Ministères dépendants	Groupe de travail	23,4		23,4				Instruction signée et diffusée	PI-19
4.5.2	Mise en place d'un processus de traçabilité des étapes des marchés publics	ARMP	Contrôle financier Ministères dépendants	Groupe de travail							Processus opérationnel	PI-19
4.5.3	Intégration des processus de passation des marchés dans le système de gestion des finances publiques	DSI	ARMP	Expertise externe							Programmation des marchés intégrée	PI-19
4.5.4	Renforcement des capacités des intervenants par la formation des agents impliqués dans le processus de passation des marchés	ARMP	CONSUPE Ministères dépendants	Groupe de travail							Nb d'agents formés	PI-19
	Total AXE 4				4 287,3	298,9	3 311,8	314,7	145,6	216,4		

Axe stratégique n° 5 : Comptabilité publique

Résultat attendu : Le nouveau système comptable améliore la sincérité, l'exhaustivité et la régularité de production des états comptables et financiers.

Indicateurs d'impact : Indicateurs PEFA : PI-9, PI-17 (composante 1), PI-22, PI-24, PI-25

N°	Jalon	Composantes / Actions	Structure responsable	Structures participantes	Mode de réalisation	Coût total	Calendrier					Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
							2009	2010	2011	2012	Au-delà		
5.1	Nouveau régime financier					629,4	16,0	264,0	316,7	19,2	13,6		PI-17
5.1.1		Elaborer un texte sur la comptabilité publique	DGTC		Interne	229,7	16,0	213,7				Régime général de la compta publique adopté	
5.1.2		Définir les normes comptables de l'Etat et élaborer le référentiel comptable	DGTC		Interne	11,8		11,8				Texte adopté	
5.1.3		Adapter au NRF l'Instruction Générale sur la comptabilité de l'Etat	DGTC		Interne	168,0		19,3	148,8			Texte adopté	
5.1.4		Elaborer un texte sur la comptabilité administrative	DGTC		Interne	168,0		19,3	148,8			Texte adopté	
5.1.5		Elaborer un guide définissant le contenu et les modalités de présentation du Compte Général de l'Etat	DGTC	DGB	Interne	19,2			19,2			Format validé	
5.1.6		Production d'un format plus complet et plus lisible de la loi de règlement et du rapport d'exécution budgétaire	DGTC	DGB	Interne	32,8				19,2	13,6	Format validé	
5.2	Enregistrement des données sur la dette					18,5	0,0	18,5	0,0	0,0	0,0		PI-17
5.2.1		Intégrer toutes les opérations de l'Etat dans la balance des comptes	DGTC	DGTC /CAA / DSI	Interne	18,5		18,5				Balance des compte exhaustive	
5.3	Régularité et respect des délais des opérations de rapprochement des comptes					20,0	0,0	20,0	0,0	0,0	0,0		PI-22
5.3.1		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	DGTC	DGB	Interne	10,0		10,0				Comptes apurés	
5.3.2		Assurer la concordance entre l'exécution budgétaire et comptable	DGTC	DGB/DP	Interne	10,0		10,0				Concordance assurée	
5.4	Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année (voir composante NRF action 5.1.6)												PI-24
5.5	Qualité et respect des délais des états financiers annuels					80,2	0,0	80,2	0,0	0,0	0,0		PI-25
5.5.1		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, sincère	DGTC	DGB	Interne	44,0		44,0				Balances mensuelles et définitives établies dans les délais	
5.5.2		Production d'un TOFE base encaissement (recettes) et ordonnancement (dépenses)/ production d'un TABORD complet selon les normes	DGTC	DGB	Interne	36,2		36,2				TOFE et TABORD respectant les nouvelles normes	

5.6	Surveillance du risque global imputable aux autres entités du secteur public						312,1	0,0	112,7	82,2	108,8	8,5		PI-9
5.6.1		Mettre en cohérence le régime financier, comptable et budgétaire des collectivités locales avec le NRF	DGTC	MINAT / DGB	Interne		28,4		28,4					Circulaire MINFI/MINATD
5.6.2		Informatiser les procédures comptables des agences comptables auprès des EPA	DGTC	DGB / EPA	Expertise externe		197,5		70,0	63,8	63,8			Systèmes comptables des EPA informatisés
5.6.3		Etude sur l'organisation de la tutelle financière sur les EPA	DGTC	DGB			14,3		14,3					Texte adopté
5.6.4		Etude sur l'organisation de la tutelle financière sur les Collectivités Territoriales	DGTC	DGB			18,4			18,4				Texte adopté
5.6.5		Créer un logiciel permettant de consolider les informations des EPA et Collectivités Territoriales Décentralisées	DGTC	EPA / CTD	Interne		53,5				45,0	8,5		Informations des EPA et CTD consolidées
5.7	Modernisation du cadre organique et du système informatique de la DGTC						1 488,0	2,5	181,0	831,5	343,0	130,0		
	<i>Cadre organique</i>													
5.7.1		Etude sur l'organisation du réseau de postes comptables du Trésor	DGTC		Expertise externe		2,5	2,5						Textes adoptés
5.7.2		Déploiement de la nouvelle organisation du réseau de postes comptables du Trésor	DGTC				954,0		134,0	347,0	343,0	130,0		Organisation opérationnelle
	<i>Système informatique</i>													
5.7.2		Développer les interfaces informatiques avec les structures partenaires (Douane, Impôts, Budget, CAA)	DGTC	DSI / Structures partenaires	Expertise externe		0,0							Interfaces opérationnelles
5.7.3		Créer une interconnexion Solde - Trésor	DGTC	DSI / Solde	Expertise externe		0,0							Interconnecté
5.7.4		Optimiser les systèmes informatiques existants (CADRE, PATRIOT)	DGTC	DSI	Expertise externe		30,5			30,5				Syst. Optimisés
5.7.5		Informatiser les postes comptables dans les Recettes des finances et dans les structures centrales de la DGTC (DIVTRE, DER)	DGTC	DSI	Expertise externe		440,0		20,0	420,0				Postes informatisés
5.7.6		Automatiser la confection du compte de gestion	DGTC	DSI	Expertise externe		61,0		27,0	34,0				Compte de gestion automatisé
5.8	Contrôle et audit des opérations du Trésor						317,7	0,0	145,6	57,1	115,1	0,0		
5.8.1		Etude et renforcement des capacités de contrôle et d'audit	DGTC		Expertise externe		70,9		28,4	42,5				Capacités renforcées
5.8.2		Formation des cadres du Trésor	DGTC		Expertise externe		246,8		117,2	14,6	115,1			Nb d'inspecteurs formés
	Total AXE 5						2 865,9	18,5	821,9	1 287,4	586,0	152,1		

Axe stratégique n° 6 : Gestion de la trésorerie et de la dette

Résultat attendu : la gestion de la trésorerie et de la dette sont efficaces et permettent une maîtrise des arriérés intérieurs.

Indicateurs d'impact : PI - 4, PI-16, PI-17

N°	Jalon	Composantes / Actions	Structure responsable	Structures participantes	Mode de réalisation	Coût total	Calendrier					Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
							2009	2010	2011	2012	Au-delà		
6.1		Stock et suivi des arriérés de paiement				183,4	0,0	180,0	3,4	0,0	0,0		PI- 4
6.1.1		Etude sur la dette intérieure de l'Etat (catégorisation de la dette et proposition d'un mécanisme d'apurement et opérationnalisation du mécanisme d'apurement de la dette intérieure	CAA	DGTC DGB Min Sect	Expertise externe	183,4		180,0	3,4			Rapport validé	
6.2		Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties				302,7	0,0	81,9	138,1	82,8	0,0		PI-17
Gestion de la trésorerie													
6.2.1		Définir un cadre réglementaire de gestion de la trésorerie	MINFI	DGTC	Interne	27,0		10,0	17,0			Texte adopté	
6.2.2		Créer un Comité du Plan de trésorerie élargi aux représentants des MDA : Modéliser la détermination des besoins de trésorerie de l'Etat - Identifier et adapter les outils de gestion de la trésorerie - Etablir un PTE (Plan de trésorerie de l'Etat)	DGTC	DGB, MDA	Interne	32,6			32,6			PTE opérationnel	PI-16
6.2.3		Achever la mise en place et l'opérationnalisation du compte unique et renforcer la centralisation des comptes publics au Trésor	DGTC		Interne	130,0			60,0	70,0		Compte unique opérationnel	
Gestion de la dette													
6.2.4		Mettre en place un cadre de collaboration entre la DGTC la DGB et la CAA pour un meilleur suivi des opérations de la dette	DGTC	CAA, DGB	Groupe de travail	41,2			28,4	12,8		Cadre mis en place	
6.2.5		Créer une cellule de suivi des fonds de contrepartie	DGTC	CAA, DGB	Groupe de travail	71,9		71,9				Texte adopté	
Total AXE 6						486,1	0,0	261,9	141,5	82,8	0,0		

Axe stratégique n° 7 : Contrôles internes et externes

Résultat attendu : La chaîne de contrôle est rationalisée, cohérente et efficiente.

Indicateurs d'impact : Indicateurs Pefa PI-21, PI-26, PI-27, PI-28 ; mise en place du contrôle de gestion

N°	Jalon	Composantes / Actions	Structure responsable	Structures participantes	Mode de réalisation	Coût total	Calendrier					Indicateurs de réalisation	Indicateur PEFA
							2009	2010	2011	2012	Au-delà		
7.1	Renforcement du contrôle interne					651,7	30,8	202,2	178,2	74,8	165,8		
7.1.1		Etude pour l'élaboration d'une architecture générale du système de contrôle administratif et d'un plan d'actions pour sa mise en oeuvre	CONSUPE	MINFI MINEPAT CONSUPE Structures de contrôles CDC	Expertise externe	135,6		57,7	77,9			Etude validée	
7.1.2		Mettre en place le contrôle de gestion dans les administrations	Cellule PROMAGAR	MINFI MINEPAT CONSUPE Structures de contrôles CDC	Groupe de travail	156,8	30,8	60,0	66,0			Contrôleurs de gestion nommés auprès des Ministères pilotes (2012)	
7.1.3		Finalisation des travaux sur les textes portant définition des conditions d'exercice des métiers de contrôleur et d'auditeur internes	ST des réformes	MINFI CONSUPE CDC Structures de contrôles	Groupe de travail	3,4		3,4				Textes finalisés (2010) et adoptés (2011)	
7.1.4		Validation et vulgarisation des normes et de procédures techniques de conduite des contrôles	MINFOPRA	MINFI CONSUPE CDC Structures de contrôles	Expertise externe	36,8		36,8				Normes et procédures techniques validées (2009) et vulgarisées (2012)	
7.1.5		Définition d'un guide général de vérification	ST des réformes	MINFI MINEPAT CONSUPE Structures de contrôles	Groupe de travail	11,8		11,8				Cadre général de vérification validé (2010) Projet de texte (2011)	
7.1.6		Mettre en place un observatoire des organes de contrôles administratifs	CONSUPE	CONSUPE MINFI MINEPAT MINAT autres structures de contrôle	Expertise externe	66,6		30,6	12,0	24,0		Observatoire opérationnel	
7.1.7		Mise en réseau des organes de contrôle administratif	CONSUPE	CONSUPE-MINFI- MINEPAT-IGM-MINAT	Expertise externe	204,6				38,8	165,8	Réseau opérationnel	
7.1.8		Examen et finalisation du projet de texte relatif au Conseil de discipline budgétaire et financière (CDBF)	CONSUPE	MINFI / Chambre des Comptes	Groupe de travail	1,9		1,9				Conclusions du GT disponibles	
7.1.9		Elaborer et mettre en place un plan de renforcement des capacités du CDBF	CONSUPE	CONSUPE	Expertise externe	27,0			15,0	12,0		CDBF performant	
7.1.10		Définition et mise en place d'un système de formation continue des contrôleurs et auditeurs	CONSUPE	MINFI MINEPAT CONSUPE Structures de contrôles	Groupe de travail	7,3			7,3			Nb de personnes formées par an	

7.2	Renforcement du contrôle externe				4 748,5	12,8	257,4	542,9	445,0	3 490,5		
7.2.1		Procéder à une relecture des textes relatifs au contrôle externe en vue d'améliorer l'efficacité du système	ST des réformes	CDC MINFI MINEPAT CONSUPE Structures de contrôles	Groupe de travail	20,8		20,8				Conclusions du GT disponibles
7.2.2		Procéder à une relecture/révision des textes relatifs à la Chambre des comptes, notamment de la loi 2003-005 au regard des options stratégiques	CDC	MINFI MINEPAT CONSUPE Structures de contrôles	Groupe de travail	28,8	12,8	16,0				Conclusions du GT disponibles
7.2.3		Procéder à une relecture/révision des textes relatifs au CONSUPE en vue de consolider son rôle d'ISC et améliorer son autonomie	CONSUPE	MINFI MINEPAT	Groupe de travail	13,7			13,7			Conclusions du GT disponibles
7.2.4		Développement du partenariat entre le CONSUPE et le secteur privé (société civile, cabinets d'audit privés)	CONSUPE	CONSUPE-MINFI- MINEPAT-Société civile	Expertise externe	120,9		24,9	24,0	36,0	36,0	Opérations de partenariats
7.2.5		Elaboration et mise en oeuvre du plan de communication du CONSUPE	CONSUPE	CONSUPE	Expertise externe	80,0		12,0	34,0	34,0		Plan de communication réalisé
7.2.6		Renforcement des capacités de la Chambre des comptes : recrutement d'assistants de vérification et de magistrats financiers	Chambre des comptes	ENAM	Interne	0,0						Assistants recrutés
7.2.7		Mise en place des Tribunaux Régionaux des Comptes :	Chambre des comptes		Interne	4 207,5		18,0	360,0	375,0	3 454,5	Plan disponible
7.2.8		Renforcement des capacités de l'Assemblée Nationale en matière de finances publiques	Assemblée Nationale		Groupe de travail	165,7		165,7				Conclusions du GT disponibles
7.2.9		Renforcement des capacités des organisations de la société civile pour le contrôle citoyen des finances publiques	ST des réformes	MINFI MINEPAT CONSUPE CDC		111,2			111,2			Plan disponible (2009) Cycle de formation démarré (2010)
Total AXE 7						5 400,2	43,6	459,5	721,0	519,8	3 656,3	

Axe stratégique n° 8 : Gestion des ressources humaines et de la masse salariale

Résultat attendu : La gestion des ressources humaines et de la masse salariale est adaptée aux enjeux de l'amélioration des performances de l'administration, dont la gestion axée sur les résultats

Indicateurs d'impact : PI-6, PI-12, PI-18

N°	Jalon	Composantes / Actions	Structure responsable	Structures participantes	Mode de réalisation	Coût total	Calendrier					Indicateur de réalisation	Indicateur PEFA
							2009	2010	2011	2012	Au-delà		
8.1	Composante 1 : Amélioration du cadre législatif et réglementaire relatif à la déconcentration					137,0	0,0	109,8	13,6	13,6	0,0		
8.1.1		Mise en place de la charte de la déconcentration Définir/harmoniser/simplifier des procédures	MINFOPRA	MINFI	Expertise externe	137,0		109,8	13,6	13,6		Texte et Manuel de procédures adoptés	
8.2	Composante 2 : gestion des ressources humaines					2 122,1	0,0	162,5	405,6	621,6	932,4		
8.2.1		Conduire une étude sur la rémunération dans la fonction publique	MINFOPRA	Ministères sectoriels	Expertise externe	73,3		73,3				Rapport validé	
8.2.2		Analyser les besoins en ressources humaines des départements ministériels et définir les cadres organiques	MINFOPRA	Ministères sectoriels	Expertise externe	1 910,8		89,2	267,6	621,6	932,4	Cadres organiques élaborés	PI-12
8.2.3		Evaluation du système actuel de gestion des ressources humaines et définition d'une politique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et de la masse salariale, et de renforcement des capacités	MINFOPRA	Ministères sectoriels	Expertise externe	138,0			138,0			Cadre de référence de GP adopté	
8.3	Composante 3 : gestion de la masse salariale					620,3	0,0	116,3	64,1	370,8	69,2		
8.3.1		Assainissement et consolidation des fichiers solde et personnel de l'Etat	MINFOPRA	MINFI	Expertise externe	183,0		85,5	32,5	32,5	32,5	Un fichier unique est réalisé	PI-18
8.3.2		Améliorer la budgétisation de la masse salariale	MINFI	MINFOPRA	Groupe de travail	125,5		30,8	31,6	31,6	31,6	Budget 2013 comportant la masse salariale	PI-6
8.3.3		Auditer le système des retraites et de leur paiement et mettre en place un dispositif et un plan d'apurement	MINFOPRA	MINFI	Expertise externe	155,9			150,8	5,1		Rapport validé	
8.3.4		Faire l'état des lieux des actes de promotion et mettre en place un dispositif et un plan apurement	MINFOPRA	MINFI	Expertise externe	155,9			155,9			Plan d'apurement adopté (2013)	
		Total AXE 8				2 879,5	0,0	388,6	483,3	1 006,0	1 001,6		

Axe stratégique n° 9 : Systèmes informatiques

Résultat attendu : Les systèmes informatiques sont adaptés aux exigences de la modernisation de la gestion des finances publiques

Indicateurs d'impact : pas d'indicateurs PEFA

N°	Jalon	Composantes / Actions	Structure responsable	Structures participantes	Mode de réalisation	Coût total	Calendrier					Indicateurs de réalisation
							2009	2010	2011	2012	Au-delà	
9.1	Plan de transition : consolidation du système actuel					8 389,0	360,0	3 424,8	1 888,6	1 797,6	918,0	
9.1.1		Définition et mise en place (adoption d'un texte d'organisation) d'un cadre de coordination de la fonction informatique	DSI	MINFI	Groupe de travail	22,4		22,4				Comité créé (2008)
9.1.2		Achèvement du réseau d'interconnexion du MINFI	DSI	MINFI	Marché de Trx	700,0		700,0				Travaux réceptionnés
9.1.3		Sécurisation du réseau d'interconnexion du MINFI	DSI	MINFI	Marché de Trx	240,0	240,0					Travaux réceptionnés
9.1.4		Réhabilitation du réseau local du MINFI	DSI	MINFI	Marché de Trx	200,0		200,0				Travaux réceptionnés
9.1.5		Achevement de la migration des applications informatiques du MINFI (IBIS, DEMI, CADRE et PATRIOT) et centralisation des bases de données des applications existantes (budget et trésor)	DSI	MINFI	Marché de Trx	666,0	42,0	624,0				Migration réalisée
9.1.6		Adaptation des applications au nouveau régime financier	DSI	MINFI	Expertise externe	1 828,0			204,0	706,0	918,0	Applications adaptées
9.1.10		Intégration de SYDONIA dans le réseau interconnecté du MINFI	DSI	MINFI	Expertise externe	3 240,3	50,0	504,0	1 594,7	1 091,6		Sites opérationnels
9.1.11		Mise en oeuvre des NTIC au MINFI (Site Web, Intranet, etc.)	DSI	MINFI	Expertise externe	440,0		440,0				Site WEB et Intranet mis en service
9.1.12		Mise en oeuvre des outils d'Aide à la décision (INFOCENTRE SOLDE)	DSI	MINFI	Expertise externe	148,5	28,0	120,5				Outils opérationnels
9.1.13		Réhabilitation du site ECOFI	DSI	MINFI	Expertise externe	724,0		724,0				Site réhabilité
9.1.14		Developpement des 6 interfaces DGB-DGI; DGD-DGTC; DGI-DGTC; DGI-DDPP; DGTC-DDPP; CAA-DGTC.	DSI	MINFI	Expertise externe	179,9		89,9	89,9			Systèmes interfacés

9.2	Projet informatique intégré de gestion des finances publiques					3 077,9	0,0	775,4	1 858,6	413,1	30,8	
9.2.1		Elaboration d'un plan directeur informatique comportant un plan de sécurisation, un plan de développement des RH informatique	DSI	MINFI	Expertise externe	687,0		180	487,0	20,0		Plan de développement adopté
9.2.2		Mise en œuvre du plan directeur informatique	DSI	MINFI	Expertise externe	786,0			786,0			Plan Directeur Informatique réalisé
9.2.3		Actualisation du SDI du MINEPAT	DSI	MINEPAT	Expertise externe	164,0		98,4	65,6			Actualisation validée
9.2.4		Elaboration d'une norme de développement des applications informatiques au MINEPAT	DSI	MINEPAT	Expertise externe	42,1		16,65	25,4			Norme validée
9.2.5		Mise en place d'un réseau informatique à la direction de la programmation et des investissements publics au sein du MINEPAT	DSI	MINEPAT	Expertise externe	32,0		32				Direction informatisée
9.2.6		Sécurisation du système informatique du MINEPAT	DSI	MINEPAT	Expertise externe	131,0		65	12,1	23,1	30,8	Système sécurisé
9.2.7		Conception et développement d'un site Internet dédié à la publication des fiches signalétiques des projets d'infrastructures	DSI	MINEPAT	Expertise externe	15,0		15				Site internet en ligne
9.2.8		Mise en place d'un réseau d'interconnexion des délégations régionales aux services centraux	DSI	MINEPAT	Expertise externe	260,0		72,5	107,5	80		Délégations interconnectées
9.2.9		Inteconnexion MINEPAT/MINFI au niveau central	DSI	MINEPAT / MINFI	Expertise externe	40,8		40,8				MINEPAT/MINFI interconnectés au niveau central
9.2.10		Inteconnexion MINEPAT/MINFI au niveau local	DSI	MINEPAT / MINFI	Expertise externe	670,0		195	225	250		MINEPAT/MINFI interconnectés au niveau local
9.2.11		Interconnexion MINEPAT avec les autres ministères au niveau central (hors MINFI)	DSI	MINEPAT	Expertise externe	40,0			40			MINEPAT interconnecté
9.2.12		Etude et développement des interfaces de la chaîne PPBS	DSI	MINEPAT	Expertise externe	210,0		60	110	40		Chaîne PPBS interfacée
9.3	Système de gestion des RH					5 902,0	102,0	0,0	3 300,0	2 500,0	0,0	
9.3.1		Réaliser l'audit de SIGIPES/ANTILOPE pour proposer un système intégré	DSI (MINFI)	MINFOPRA MINFI	Expertise externe	102,0	102,0					Rapport validé
9.3.2		Mettre en place le système intégré	DSI (MINFI)	MINFOPRA MINFI	Expertise externe	5 800,0			3 300,0	2 500,0		Système mis en place
	Total AXE 9					17 368,9	462,0	4 200,2	7 047,2	4 710,7	948,8	

Axe stratégique n° 10 : Cadre institutionnel et renforcement des capacités

Résultat attendu : Le cadre institutionnel du Ministère des finances et des autres acteurs de la gestion financière est adapté au nouveau régime financier et les capacités du dispositif de pilotage du PMFP sont renforcées

Indicateurs d'impact : pas d'indicateurs PEFA

N°	Jalon	Composantes / Actions	Structure responsable	Structures participantes	Mode de réalisation	Coût total	Calendrier					Indicateurs de réalisation
							2009	2010	2011	2012	Au-delà	
10.1	Cadre institutionnel					442,4	0,0	379,0	63,4	0,0	0,0	
10.1.1		Diagnostic institutionnel visant à adapter l'organisation fonctionnelle à la mise en œuvre du NRF	MINFOPRA	MINFI / MINEPAT	Expertise externe	341,1		341,1				Rapport validé
10.1.2		Guides méthodologiques d'élaboration des textes à caractère organique	MINFOPRA	MINFI / MINEPAT	Expertise externe	37,9		37,9				Textes approuvés
10.1.3		Mise à niveau et sensibilisation des services juridiques des entités actrices de la GFP	MINFOPRA	MINFI / MINEPAT	Expertise externe	63,4			63,4			Organisations modifiées
10.2	Communication, sensibilisation, formation					1 628,1	91,0	526,9	510,2	500,0	0,0	
10.2.1		Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'action de sensibilisation et communication	ST	MINFI	Expertise externe	69,4	69,4					Stratégie approuvée
10.2.2		Mise en œuvre du plan d'action de sensibilisation et communication	ST	MINFI	Interne	25,6	5,1	10,2	10,2			Stratégie mise en œuvre
10.2.3		Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'action de formation des acteurs et parties prenantes de la réforme	ST	MINFI	Expertise externe	33,1	16,4	16,7				Stratégie approuvée
10.2.4		Mise en œuvre du plan de formation	ST	MINFI	Interne	1 500,0		500,0	500,0	500,0		Nb de personnes formées
10.3	Pilotage de la réforme					330,5	101,3	142,8	43,2	43,2	0,0	
10.3.1		Renforcement des capacités du Secrétariat technique de la Réforme	ST	MINFI	Expertise externe	152,4		66,0	43,2	43,2		ST opérationnel
10.3.2		Déploiement des organes de pilotage au sein du MINFI et des autres entités participantes à la Réforme	ST	MINFI	Interne	41,1	5,1	36,0				Points focaux formés
10.3.3		Mise en place du système de suivi évaluation	ST	MINFI	Expertise externe	137,0	96,2	40,8				Système opérationnel
10.4	Assistance technique					7,1	0,0	7,1	0,0	0,0	0,0	
10.4.1		Définition des besoins en assistance technique	MINFOPRA	MINFI	Interne	7,1		7,1				Besoins validés
10.5	Archivage					38,8	0,0	0,0	0,0	38,8	0,0	
10.5.1		Etude pour un plan de rationalisation et simplification des procédures, documents et supports administratifs et de leur archivage	MINFI		Expertise externe	38,8				38,8		Etude validée
Total AXE 10						2 446,9	192,3	1 055,8	616,8	582,0	0,0	

7 FEUILLE DE ROUTE DU PLAN D' ACTIONS DU PMFP

La feuille de route stratégique du Plan d'actions du PMFP, regroupe les actions prioritaires et structurantes de la réforme assorties des dates clés de réalisation correspondant aux échéances marquantes fixées pour la mise en œuvre du Régime financier et des actions complémentaires.

28 Jalons	N°	Actions prioritaires	2010	2011	2012	2013 et +
AXE 1 : Planification - Programmation - Budgétisation						
8 stratégies sect. et PAP disponibles	1.1.1	Elaborer les stratégies sectorielles et ministérielles prioritaires assorties des PAP				
	1.1.4	Elaborer les CDMT sectoriels cohérents avec les stratégies sectorielles et les PAP				
Programmes annexés à LF	1.1.7	Inscrire à titre expérimental les programmes en annexe de la loi de finances pour 2011				
LF en nouveau format en 2012	1.1.8	Présenter la loi de finances et annexes sous le nouveau format à partir de 2012				
Cadre réglementaire adopté	1.4.1	Adopter un cadre réglementaire pour l'élaboration du budget conforme au nouveau régime financier				
AXE 2 : Recette et fiscalité						
	2.1.1	Mettre en place un outil de prévision des recettes fiscales (intérieures et douanières) pluriannuel (3 ans) ayant des modules spécifiques (TVA, recettes forestières, pétrolières, recettes douanières ...)				
IDU opérationnel	2.3.1	Refondre le système d'immatriculation des contribuables				
	2.4.9	Améliorer le rendement des recettes des services (recenser les recettes, organiser et suivre les recouvrements et reversements, installer des caisses enregistreuses dans les grands services producteurs) et les budgétiser				
Comptabilisation des recettes fiscales en droits constatés	2.4.10	Mettre en place une comptabilité en droits constatés des recettes fiscales et des droits de douanes, interconnectée entre les Impôts, la Douane et le Trésor.				
	2.6.2	Opérationnaliser , sécuriser , compléter les fonctionnalités de SYDONIA (Douala) et en poursuivre l'implantation dans les postes de douane				
IDU généralisé	2.6.4	Achèvement de la mise en place de l'intégration de l'IDU dans les systèmes d'information des Impôts, des Douanes, de l'Etat-civil, du Commerce, etc.				
AXE 3 : Financements extérieurs						
Dispositif de budgétisation et suivi des FINEX approuvé	3.2.1	Etude sur l'existant et proposition d'un dispositif permettant la budgétisation et le suivi d'exécution de l'aide extérieure (dons et prêts)				
AXE 4 : Exécution du budget en dépenses						
	4.1.1	Mise au point d'un document type pour informer le Parlement sur l'exécution à mi-parcours du budget				
	4.1.2	Présenter les lois de règlement 2008 à 2012 ancien format complété par la présentation fonctionnelle des dépenses et les informations détaillées sur les dépenses et les recettes				
LR nouveau format	4.1.3	Présenter en 2014 la loi de règlement relative à la loi de finances 2013 sous le nouveau format et annexes				
Chaîne de la dépense modernisée	4.2.1	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				
	4.3.2	Produire des rapports d'exécution budgétaires trimestriels documentés				
	4.4.1	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)				
	4.5.3	Intégrer le processus de passation des marchés dans le système de gestion des finances publiques				

AXE 5 : Comptabilité publique							
Texte adopté	5.1.1	Elaborer un texte sur la comptabilité publique					
Texte adopté	5.1.2	Définir les normes comptables de l'Etat et élaborer le référentiel comptable					
	5.1.5	Elaborer les formats des documents de synthèse : CGE, LR					
Balance des comptes exhaustive	5.2.1	Intégrer toutes les opérations de l'Etat dans la balance des comptes					
Balances mensuelles et définitives établies dans les délais	5.5.1	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, sincère					
	5.5.2	Production d'un TOFE base encaissement (recettes) et ordonnancement (dépenses) / production d'un TABORD complet selon les normes					
	5.7.2	Déploiement de la nouvelle organisation du réseau de postes comptables du Trésor					
AXE 6 : Gestion de la trésorerie et de la dette							
	6.2.2	Créer un Comité du Plan de trésorerie élargi aux représentants des MDA : Modéliser la détermination des besoins de trésorerie de l'Etat - Identifier et adapter les outils de gestion de la trésorerie - Etablir un PTE (Plan de trésorerie de l'Etat)					
Compte unique opérationnel	6.2.3	Achever la mise en place et l'opérationnalisation du compte unique et renforcer la centralisation des comptes publics au Trésor					
	6.3.1	Définir un cadre réglementaire de gestion de la trésorerie					
AXE 7 : Contrôles internes et externes							
Textes adoptés	7.1.1	Etude pour élaborer l'architecture générale (politique générale) du système de contrôle administratif avec un plan d'actions pour sa mise en oeuvre					
Contrôleurs de gestion opérationnels	7.1.2	Instaurer le contrôle de gestion dans les administrations : définir le cadre - implanter les contrôleurs de gestion - les former					
	7.1.5	Définition d'un guide général de vérification					
	7.2.5	Renforcer les capacités de la Chambre des comptes					
TR opérationnels	7.2.7	Mise en place des Tribunaux Régionaux des Comptes					
AN renforcée	7.2.8	Renforcer les capacités de l'Assemblée Nationale en matière de finances publiques					
AXE 8 : Gestion des RH et de la masse salariale							
Cadres organiques définis	8.2.2	Analyser les besoins en ressources humaines des départements ministériels et définir les cadres organiques					
	8.2.3	Evaluer le système actuel de gestion des ressources humaines et définition d'une politique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et de la masse salariale, et renforcement des					
Masse salariale budgétisée par fonction et programme	8.3.2	Budgétiser la masse salariale en suivant la classification par fonction et par programme					
	8.4.1	Assainissement et harmonisation des fichiers solde et personnel de l'Etat					

AXE 9 : Systèmes informatiques						
Migration réalisée	9.1.5	Achevement de la migration des applications informatiques du MINFI (IBIS, DEMI, CADRE et PATRIOT) et centralisation des bases de données des applications existantes (budget et trésor)				
PDI approuvé	9.2.1	Elaboration d'un plan directeur informatique comportant un plan de sécurisation, un plan de développement des RH				
Audit réalisé	9.3.1	Réaliser l'audit de SIGIPES/ANTILOPE pour proposer un système intégré				
Système intégré opérationnel	9.3.2	Mettre en place le système intégré				
AXE 10 : Cadre institutionnel et capacités de mise en œuvre des réformes						
	10.1.1	Diagnostic institutionnel visant à adapter l'organisation fonctionnelle à la mise en œuvre du NRF				
Stratégie et plan d'actions adoptés	10.2.1	Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'action de sensibilisation et communication				
	10.2.2	Mise en œuvre de la stratégie de sensibilisation et communication				
Stratégie et plan d'actions adoptés	10.2.3	Elaboration d'une stratégie de formation des acteurs et parties prenantes de la réforme				
	10.2.4	Mise en œuvre du plan de formation				
	10.3.1	Renforcement des capacités du Secrétariat technique de la Réforme				
Dispositif opérationnel	10.3.2	Déploiement des organes de pilotage au sein du MINFI et des autres entités participantes à la Réforme				
	10.3.3	Mise en place du système de suivi évaluation				