



REPUBLIQUE DU CAMEROUN

EVALUATION DU SYSTÈME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES SELON LA METHODOLOGIE PEFA 2016

Juin 2017



Ce Projet est financé par
l'Union Européenne



Projet exécuté par
ADE SA (Belgique)

Equivalence Monétaire

1 Unité monétaire : Franc CFA BEAC (XAF)

1 Euro = 655,957 XAF (parité fixe)

1 US \$ = 620,169 XAF (moyenne décembre 2016)

Exercice financier du Gouvernement

1 janvier - 31 décembre

Poids et mesures

Système métrique

Table des matières

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	7
AVANT-PROPOS.....	I
RÉSUMÉ I	
1. INTRODUCTION	1
1.1 RAISON D'ÊTRE ET OBJECTIF DE L'ÉVALUATION	1
1.2 GESTION DE L'ÉVALUATION ET ASSURANCE DE LA QUALITÉ	2
1.3 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	3
1.4 APPUI À LA MISSION D'ÉVALUATION.....	5
2. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE PAYS	7
2.1 SITUATION ÉCONOMIQUE DU PAYS	7
2.2 TENDANCES FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES	12
2.3 CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL DE LA GFP	14
2.4 CADRE INSTITUTIONNEL DE LA GFP	17
2.5 AUTRES ÉLÉMENTS IMPORTANTS DE LA GFP ET DE SON ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL.....	20
3. ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA GFP	23
3.1 FIABILITÉ DU BUDGET	23
PI-1 : Dépenses effectives totales	29
PI-2. Composition des dépenses effectives.....	30
PI-3 : Recettes effectives	34
3.2 EXHAUSTIVITÉ ET TRANSPARENCE	37
PI-4 : Classification du budget.....	38
PI-5 : Documentation budgétaire	40
PI-6 : Opérations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers.....	43
PI-7 : Transferts aux administrations infranationales.	49
PI-8 : Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de services	53
PI-9 : Accès du public aux informations budgétaires	57
3.3 GESTION DES ACTIFS ET DES PASSIFS.....	59
PI-10 : établissement de rapports sur les risques budgétaires.....	59
PI-11 : Gestion des investissements publics	67
PI-12 : gestion des actifs publics	71
PI-13 : Gestion de la dette	76
3.4 STRATÉGIE BUDGÉTAIRE ET ÉTABLISSEMENT DU BUDGET FONDÉS SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES.....	81
PI-14 : Prévisions macroéconomiques et budgétaires	81
PI-15 : Stratégie budgétaire.....	84
PI-16 : Perspective à moyen terme de la budgétisation des dépenses	87
PI-17 : processus de préparation du budget.....	93
PI-18 Examen des budgets par le pouvoir législatif.....	96
3.5 PRÉVISIBILITÉ ET CONTRÔLE DE L'EXÉCUTION DU BUDGET.....	101

PI-19 : Gestion des recettes.....	101
PI-20 : Comptabilisation des recettes.....	112
PI-21 : Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice.....	116
PI-22 : Arriérés sur la dépense.....	121
PI-23 : Contrôles des états de paie.....	125
PI-24 : Gestion de la passation des marchés.....	130
PI-25 : contrôles internes des dépenses non salariales.....	138
PI-26 : audit interne.....	143
3.6 COMPTABILITÉ ET REPORTING.....	147
PI-27 : Intégrité des données financières.....	147
PI-28 : rapports budgétaires en cours d'exercice.....	150
PI-29 : Rapports financiers annuels.....	152
3.7 SUPERVISION ET AUDIT EXTERNES.....	156
PI-30 audit externe.....	156
PI-31 Examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif.....	160
4 CONCLUSIONS DE L'ANALYSE DES SYSTÈMES DE LA GFP.....	165
4.1 EVALUATION INTÉGRÉE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	165
4.2 EFFICACITÉ DU CADRE DE CONTRÔLE INTERNE.....	171
4.3 POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DE LA GFP.....	174
4.4 ÉVOLUTION DE LA PERFORMANCE DEPUIS UNE ÉVALUATION ANTÉRIEURE.....	179
5 PROCESSUS DE RÉFORME DE LA GFP DE L'ÉTAT.....	181
5.1 APPROCHE GÉNÉRALE DES RÉFORMES DE GFP.....	181
5.2 DESCRIPTION DES RÉFORMES RÉCEMMENT MENÉES ET EN COURS.....	182
5.3 FACTEURS INSTITUTIONNELS APPUYANT LA PLANIFICATION ET L'EXÉCUTION DES RÉFORMES.....	184
ANNEXE 1 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS DE PERFORMANCE.....	187
ANNEXE 2 : RÉCAPITULATIN DES OBSERVATIONS FORMULÉES SUR LE CADRE DE CONTRÔLE INTERNE.....	200
ANNEXE 3 : SOURCES DES INFORMATIONS.....	202
ANNEXE 3A – ENQUÊTES ET ÉTUDES ANALYTIQUES CONNEXES.....	202
ANNEXE 3B - LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES.....	203
ANNEXE 3C - DOCUMENTS CONSULTÉS.....	207
ANNEXE 4 : ÉVALUATION 2017 SELON LA MÉTHODE PEFA 2005 ET COMPARAISONS DE L'ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ÉVALUATION DE 2007.....	215
ANNEXE 5 : CALCULS POUR PI-1, PI-2 ET PI-3.....	234
A - CALCULS DES ÉCARTS POUR PI-1 ET PI-2 (MÉTHODE FÉVIER 2016).....	234
B – CALCULS POUR PI-3 MÉTHODE 2016.....	239
C - Calculs pour PI-1 ; PI-2 et PI-3 ; méthode 2005.....	242

Liste des sigles et acronymes

ACCT	Agence comptable centrale du Trésor
AFD	Agence Française pour le Développement
AMR	Avis de mise en recouvrement
ANTILOPE	Application informatique de gestion de la solde des fonctionnaires
AO	Appel d'offres
ARMP	Autorité de régulation des marchés publics
BAD	Banque africaine de développement
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique centrale
BLD	Bulletin de liquidation douanière
BM	Banque mondiale
CAA	Caisse autonome d'amortissement
CAC	Centimes additionnels communaux
CADRE	Comptabilité Auxiliaire des Dépenses et Recettes de l'Etat (Application comptable du Trésor)
CCIMA	Chambre de Commerce d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat
CDBF	Conseil de discipline budgétaire et financière
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme (MTEF)
CE	Commission européenne
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CF	Contrôleur financier
CFAA	Evaluation de la gestion des finances publiques (county financial accountability assessment)
CGAF	Compte général de l'administration des finances
CIESP	Comité interministériel élargi au secteur privé
COFOG	Classification des fonctions de dépenses des administrations (classification of the functions of government)
CONSUPE	Contrôle supérieur de l'Etat
CPAR	Revue analytique du système de passation des marchés publics
CTR	Commission technique de réhabilitation
DAE	Direction des affaires économiques
DCOB	Division du contrôle des opérations budgétaires
DENO	Dépenses engagées et non ordonnancées
DEPMI	Dépenses publiques sur mercuriale informatisée (gestion des dépenses des ministères)
DGB	Direction générale du budget
DGD	Direction générale des douanes
DGE	Division des grandes entreprises
DGI	Direction générale des impôts
DGTCFM	Direction générale du Trésor et la coopération financière et monétaire
DPI	Direction de la programmation des Investissements
DRMS	Application informatique de gestion de la dette
DSA	Debt sustainability analysis / analyse de viabilité de la dette
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté (PRSP)

EPA	Etablissement public à caractère administratif
Fcfa	Franc de la communauté financière d'Afrique
FED	Fonds européen de développement
FEICOM	Fonds spécial d'équipement et d'intervention intercommunale
FINEX	Financement extérieur
FMI	Fonds monétaire international
FRPC	Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance
GFP	Gestion des finances publiques
GFS	Government finance statistics (SFP en français) ; normes statistiques pour les finances publiques. Les dernières normes en vigueur sont celles du SFP 2014.
GICAM	Groupement interpatronal du Cameroun
IIA	Institute of Internal Auditors
IBIS	Informatisation du budget de l'intendance des services de l'Etat
ICS	Institutions supérieures de contrôle
IG	Inspecteur général
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public (international public sector accounting standards)
IRPP	Impôt sur le revenu des personnes physiques
LC	Lettre-commande
ISSAI	International Standards of Supreme Audit Institutions, ISSAI, (normes de l'INTOSAI)
LF	Loi de finances
LFR	Loi de finances rectificative
LR	Loi de règlement
MDA	Départements ministériels (ministries, departments & agencies)
MESURE	Application informatique de la division des grandes entreprises
MINATD	Ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la planification et de l'aménagement du territoire
MINFI	Ministère des Finances
MINFOPRA	Ministère de la Fonction publique et de la réforme administrative
MINMAP	Ministère des Marchés Publics
NIU	Numéro d'identifiant unique
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
PAGODE	Application informatique des opérations douanières
PATRIOT	Application informatique des opérations comptables du Trésor
PEFA	Dépenses publiques et responsabilité financière (Public expenditure and financial accountability)
PEMFAR	Examen de la gestion des dépenses publiques et de la responsabilité financière
PETS	Public expenditure tracking survey
PFM	Gestion des finances publiques (Public Financial Management)
PGT	Paierie générale du trésor
PI	Public indicator (indicateur de finances publiques)
PIB	Produit intérieur brut
PIP	Programme d'investissements publics

PNG	Position nette du gouvernement
PPM	Plan de passation de marchés
PPTE	Pays pauvres très endettés (HIPC)
PROBMIS	Programme Budget Management Information System (Application informatique pour l'exécution des dépenses phase budgétaire)
PRSC	Crédit d'appui de la réduction de la pauvreté
RAPT	Reste à payer du trésor
RAR	Restes à recouvrer
RDP	Revue des dépenses publiques (PER)
RFE2007	Loi 2007/006 du 26/12/2007 portant Régime Financier de l'Etat
SDCF	Sous-direction du contrôle financier
SFP	Voir GFS
SIGEFI	Système intégré de gestion des finances
SIGIPES	Système de gestion intégrée des personnels de l'Etat et de la Solde
SNH	Société nationale des hydrocarbures
SNI	Société nationale d'investissements
SODECAO	Société de développement du cacao au Cameroun
SRP	Stratégie de réduction de la pauvreté
SYDONIA	Application informatique des opérations douanières
SYGMA	Système des gros montants automatisés
SYSTAC	Système de Télécompensation de l'Afrique centrale
TABORD	Tableau de bord des finances publiques
TCC	Titre de confirmation et de créance
TG	Trésorerie générale
TOFE	Tableau des opérations financières de l'Etat
TPG	Trésorier payeur général
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée (VAT)
UE	Union européenne

Avant-propos

Le présent document constitue la version finale, après validation, du rapport sur l'évaluation du système de GFP au Cameroun selon la méthode PEFA 2016. Il actualise, sur la base des observations et commentaires faits par les réviseurs, le rapport provisoire soumis en avril 2017 et la première version du rapport final soumise en mai 2017.

Ce rapport comprend aussi en annexe 4 une évaluation 2017 du système de GFP, mais selon la méthode PEFA 2005. La comparaison des résultats avec ceux de l'évaluation PEFA réalisée en 2007 est ainsi rendue possible, de même que l'analyse présentée en section 4.4 de l'évolution de la performance du système de GFP.

Est joint à ce rapport un document reprenant l'ensemble des observations faites par les réviseurs à sa version provisoire et à la première version du rapport final, ainsi que les réponses et suites données à ces observations par les évaluateurs.

La mise en forme finale de ce document sera achevée après la validation PEFA Check. Elle consistera essentiellement à intégrer dans le rapport le résultat PEFA Check, à corriger les éventuelles fautes restantes et à améliorer la présentation générale du document.

Les consultants remercient vivement les autorités camerounaises pour l'aide qu'elles leur ont apportée.

Ils remercient tous les cadres et responsables des administrations et institutions qui ont contribué à l'évaluation, en particulier Monsieur Cyrill EDOU ALO'O, Directeur Général du Budget et son équipe technique (Madame Sophie BOUMSONG, Madame Flore GOMA, Messieurs Frédéric ONDOA, Camille ABOSSOLO, Benel EBENE) pour les soutiens techniques et matériels qu'ils ont apportés.

Ils remercient également les représentants des partenaires techniques et financiers, en particulier Madame Ruth JORGE et Messieurs Benedikt MADL et Sébastien DIBLING, cadres de l'Union européenne.

Résumé

Objectif de l'évaluation

Le Gouvernement de la République du Cameroun a réalisé en 2007 avec l'appui des partenaires au développement, une évaluation et un diagnostic du système de gestion des finances publiques qui ont servi de base à toute une série d'actions de réformes de longue haleine.

Après quelques années de mise en œuvre de ce programme de réforme, soutenu au plan technique notamment par le FMI, la Banque Mondiale, la BAD, l'Union européenne, l'AFD et la Coopération allemande ; le Gouvernement s'est engagé dans une nouvelle évaluation des finances publiques dont les objectifs sont de mesurer les évolutions depuis 2007, année du début de mise en œuvre du nouveau régime financier de 2007, et de conforter et d'approfondir le processus de réformes, notamment en relation avec la mise en œuvre du cadre harmonisé CEMAC.

L'évaluation couvre, conformément à la méthode PEFA, le champ des administrations centrales constitué des ministères et institutions relevant du Budget de l'Etat et désigné par le terme « administration budgétaire centrale », des établissements publics à caractère administratifs (EPA), et des institutions de protection sociale.

La période d'évaluation est celle des exercices budgétaires 2014-2016 pour la plupart des indicateurs mesurés à partir des données quantitatives, et l'exercice budgétaire 2017 pour certains autres indicateurs.

Conduite de l'évaluation

L'évaluation s'appuie sur des termes de référence qui ont été élaborés selon un processus participatif impliquant notamment les autorités de la République du Cameroun, le Secrétariat PEFA, le FMI, la BM, la BAD, l'AFD et l'Union européenne. Pour conduire cette évaluation, le dispositif institutionnel suivant a été mis en place.

Après le lancement officiel de l'évaluation par M. Alamine Ousmane Mey, ministre des Finances, un atelier, animé par les trois experts internationaux, a été organisé afin de présenter le nouveau Cadre PEFA aux différentes administrations et parties prenantes concernées et, ainsi, de les associer étroitement à l'évaluation.

La coordination des travaux de l'équipe d'experts a été assurée au sein du Gouvernement par un Comité Technique créé à cet effet et pilotée par le Monsieur Edou Alo'o Cyrille, Directeur Général du Budget. Du côté des partenaires au développement, la coordination a été assurée par la Délégation de l'Union européenne, chef de file du groupe des bailleurs.

Un dispositif d'assurance de la qualité, le "PEFA check", a été mis en place à plusieurs niveaux et appliqué aux différentes étapes du processus. Le "PEFA check" implique la transmission aux réviseurs et au secrétariat PEFA i) des termes de référence de la mission; ii)

des versions successives du rapport d'évaluation incluant l'annexe sur l'évaluation répétée iii) les documents reprenant les commentaires faits aux différentes versions du rapport ainsi que les réponses et suites qui leur sont données par les évaluateurs.

Principaux constats de l'évaluation

La discipline budgétaire

Les dispositions du régime financier de 2007 ont été entièrement mises en place conformément au calendrier prévu.

Dans ce cadre, les organisations et outils de gestion ont été adaptés à la budgétisation de programme et peuvent renforcer la discipline budgétaire.

C'est le cas notamment pour le *processus de préparation du budget* qui s'inscrit dans des perspectives pluriannuelles fondées sur des cadrages macroéconomiques et budgétaires ainsi que sur des politiques sectorielles traduites dans des cadres de dépenses à moyen terme.

C'est aussi le cas, *au niveau de l'exécution du budget*, de la collecte de recettes fondée sur la recherche d'une plus grande maîtrise de l'assiette fiscale et du suivi des contribuables ainsi que sur l'efficacité des recouvrements et du transfert des fonds au Trésor., du renforcement du cadre et des outils de gestion de la trésorerie, du renforcement de la tenue des comptes de gestion.

Mais les progrès restent à parfaire pour que les avantages attendus du passage à la budgétisation par programmes soient pleinement acquis.

Les performances du système de GFP sont encore insuffisantes pour assurer la discipline budgétaire.

Le principal point de faiblesse est la subsistance des procédures de débloques de fonds, de caisses d'avances, et d'interventions directes. Ces procédures annihilent les efforts réalisés pour la matrice de la trésorerie et empêchent la mise en place de procédures de régulation budgétaire efficaces.

La gestion des risques budgétaires comporte également des faiblesses résultant de l'insuffisance, voire de l'absence d'encadrement et de suivi des établissements publics et des collectivités territoriales décentralisées.

Le système de passation de marchés publics, tel que revu en 2012, n'est pas plus performant que par le passé. L'accès à l'information sur les marchés publics est encore insuffisant et le principe de séparation entre les fonctions de maître d'ouvrage, d'organe de contrôle et d'organe de régulation n'est pas respecté.

D'une manière plus générale, l'architecture globale du système de contrôle reste à revoir, car l'actuelle ne répond pas à toutes les recommandations et normes internationales en la matière, est coûteuse et inefficace pour limiter les risques d'irrégularité et de fraudes.

L'allocation stratégique des ressources

La budgétisation par programme doit permettre une meilleure maîtrise de l'allocation stratégique des ressources, mais seulement dans le cas où les budgets sont en concordance avec les cadres de dépenses à partir desquels ils sont établis. Cela n'est pas encore le cas.

Par ailleurs, les procédures de débloques de fonds et d'avance de trésorerie contribuent aussi grandement au non-respect de l'allocation stratégique.

Le manque d'encadrement et de suivi des entités extrabudgétaires et des collectivités territoriales décentralisées ne facilite pas la prise en compte de l'ensemble des ressources disponibles pour optimiser l'allocation stratégique basée sur la complémentarité des actions de l'ensemble des administrations publiques.

Efficacité des services fournis

Les services sont fournis par les unités budgétaires de l'administration centrale (éducation de base ou centres de soins périphériques par exemple), par les unités extra budgétaires (hôpitaux, universités.....), les organismes de protection sociale, les collectivités territoriales.

L'efficacité des services est amoindrie par le manque de discipline budgétaire et par les insuffisances de l'allocation stratégique des ressources.

Elle est aussi amoindrie par les insuffisances dans l'organisation et le suivi de la préparation et de l'exécution des budgets des unités extra budgétaires et des collectivités territoriales ; par leur ministère de tutelle pour ce qui est de leur politique budgétaire, par le ministère en charge des finances pour ce qui est de leurs opérations financières et de la tenue des comptes. La préparation et l'exécution des budgets de ces administrations ne se font pas en complémentarité et synergie avec le budget de l'Etat.

Elle est enfin amoindrie par le fonctionnement du dispositif de passation des marchés publics qui ne permet pas encore d'assurer l'exécution des dépenses dans des conditions de délais et de coûts permettant l'efficacité et l'efficience des services fournis.

Evolution des performances depuis l'évaluation 2008

La fiabilité du budget s'appréciant sur la base des taux de réalisation des dépenses et des recettes, l'indisponibilité de certaines données, ne nous permet pas de juger de l'évolution globale de la performance en la matière. Toutefois, pour les recettes, une nette amélioration de la performance est constatée. En effet, les réalisations de recettes sont beaucoup plus proches des prévisions en 2017 qu'en 2007. En matière de dépenses, si l'on ne s'en tient qu'à la note de l'indicateur sur les dépenses globales, on peut constater une amélioration de la performance qui résulte d'efforts visant à maintenir le total des dépenses au niveau du total des crédits ouverts en loi de finances. Mais en pratique, l'importance des dépenses sans engagement préalable est significative des efforts qui restent à faire pour améliorer la fiabilité du budget.

Globalement, la transparence des finances publiques ne s'est ni améliorée, ni détériorée entre 2007 et 2017. Les dégradations des notes constatées au niveau de certains indicateurs de ce pilier sont dues à des divergences dans l'analyse de la situation faite par les deux missions. La nomenclature budgétaire et comptable n'a pas changé entre 2007 et 2017. La documentation budgétaire contient toujours les mêmes éléments d'information qu'en 2007 eu égard aux critères du cadre PEFA de 2005. Les opérations des unités extrabudgétaires ne sont pas rapportées dans la loi de règlement. La mise à disposition du public des principales informations ne s'est pas améliorée.

En 2017 tout comme en 2007, la surveillance des risques budgétaires que peut engendrer pour l'Etat la gestion des établissements publics, des entreprises publiques et des collectivités territoriales décentralisées n'est pas convenablement exercée.

Le cadre de gestion de la dette s'est amélioré avec la création en 2008 du Comité national de la dette publique (CNDP) dont l'avis doit être requis sur toutes les questions relatives à l'endettement public et l'octroi des garanties.

En 2017, la performance en ce qui concerne le processus de planification, de programmation et de budgétisation est restée la même sauf pour ce qui est de la programmation budgétaire. En effet, le calendrier budgétaire n'accorde pas plus de temps aux ministères sectoriels pour la préparation de leurs prévisions budgétaires. Ce temps est assez court. Les enveloppes budgétaires communiquées aux ministères sectoriels ne sont pas préalablement approuvées par le Conseil des ministres. Le budget est toujours voté avant le début de l'exercice auquel il se rapporte. Des analyses de la soutenabilité de la dette publique sont réalisées chaque année. Le processus de préparation du budget de l'Etat demeure marqué par la séparation du budget de fonctionnement du budget d'investissement public, ce qui ne favorise pas la prise en compte des charges récurrentes.

L'amélioration notée dans le processus budgétaire concerne l'inscription du budget de l'Etat dans une perspective pluriannuelle avec l'élaboration des cartes budgétaires à moyen terme (CBMT) et des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT).

En matière d'administration des recettes, la performance du système a connu des améliorations notamment pour l'information des contribuables, leur immatriculation et la généralisation de la mise en œuvre du NIU, l'organisation de rapprochements mensuels entre les services du Trésor et les régies de recettes, les délais de transferts des fonds recouverts.

En ce qui concerne la prévisibilité des fonds pour l'engagement des dépenses, la performance s'est globalement détériorée malgré les efforts faits en vue de l'établissement au début de chaque année d'un plan annuel de trésorerie et de son actualisation suivant une fréquence mensuelle.

Le contrôle de la paie n'a pas été amélioré. Les fichiers du personnel et les états de paie ne sont toujours pas intégrés et fiables ; les contrôles effectués dans la chaîne de la solde sont peu efficaces.

La performance du système de passation des marchés publics ne s'est pas améliorée, la note de l'indicateur correspondant s'est même détériorée. Les nouvelles dispositions de 2012,

prises pour résorber les insuffisances du système, ont conduit à la concentration des prérogatives au sein d'une seule administration et n'ont pas donné tous les résultats escomptés. Les transferts au Minmap de compétences de l'ARMP et des maîtres d'ouvrage augmentent les risques d'inefficacité du processus de contrôle des marchés publics.

La performance des contrôles des dépenses non salariales ne s'est pas globalement améliorée. Malgré le dispositif mis en œuvre pour limiter les engagements aux dotations budgétaires, la maîtrise de l'exécution est contrainte par les systèmes de déblocage de fonds.

Bien que le cadre technique de la comptabilité de l'Etat ne soit pas encore révisé en vue de son adaptation aux exigences de la comptabilité patrimoniale prescrite par le régime financier de 2007, des progrès ont été accomplis en matière de production, de qualité et de délai de soumission des comptes de l'Etat. Toutefois, certaines insuffisances demeurent en matière de production d'information en cours d'exercice.

Le processus d'examen du projet de loi de finances par le Parlement s'est amélioré quant à sa portée, mais le temps imparti au pouvoir législatif pour cet examen reste court. En ce qui concerne l'examen des états financiers annuels, contrairement à la situation de 2007 où le Parlement n'avait pas de la matière pour exercer son contrôle sur l'exécution du budget de l'Etat, en 2017, les projets de loi de règlement ont été régulièrement élaborés, appuyés du compte général de l'Etat, puis soumis à l'examen du Parlement après avis de la Chambre des comptes de la Cour suprême. Ce qui constitue une grande avancée dans le processus de reddition des comptes.

Les programmes de réformes en cours ou prévus pour la GFP

Les autorités camerounaises ont entrepris, depuis l'année 2007, de profondes réformes pour la modernisation de l'administration publique. Cette même année, elles ont adopté le Programme de Modernisation de l'Administration par la Gestion Axée sur les Résultats (PROMAGAR) et le nouveau régime financier pour remplacer celui, très ancien, datant de 1962 et pour instituer la budgétisation par programmes.

Dans ce cadre et pour ce qui concerne spécifiquement la GFP, le Gouvernement a mené depuis cette période plusieurs plans pluriannuels successifs : les « Plans de Modernisation des Finances publiques » (PMFP). Le premier a été préparé pour la période 2009-2012 sur la base de diverses évaluations et diagnostics menés en 2007-2008 avec l'appui de partenaires techniques et financiers, dont notamment l'évaluation PEFA 2007. Le second PMFP a couvert la période 2013-2015. Celui en cours couvre la période 2016-2018.

La mise en œuvre de ces plans a permis de réaliser des progrès significatifs dans l'instauration des processus de préparation des CBMT et CDMT et la mise place de la budgétisation par programme.

Les réformes en cours et projetées pour la période 2016-2018 visent à consolider les acquis, notamment à travers la mise en place du cadre institutionnel d'évaluation des politiques publiques, l'élaboration d'un texte portant calendrier budgétaire, l'extension des fonctionnalités de PROBMIS et CADRE, et l'opérationnalisation de SIGIPES II ;

l'institutionnalisation de la fonction de contrôle de gestion en appui aux responsables de programmes.

Il est envisagé par ailleurs, la révision de l'organisation de l'encadrement des entreprises et établissements publics, ainsi que la révision du Code des marchés publics.

Mais c'est essentiellement à travers l'application progressive des dispositions de l'ensemble des Directives CEMAC de décembre 2011 que les objectifs de modernisation de la GFP et, au-delà de celle-ci, de l'administration en général, seront atteints. Ces Directives, déclinées des normes et bonnes pratiques internationales et en particulier le Code FMI 2001¹, faciliteront la résorption de la plupart des insuffisances relevées par la présente évaluation comme celles relatives à la transparence de la GFP, à l'organisation et la tenue des comptabilités administrative et de gestion, à l'organisation des contrôles internes, l'organisation de l'audit et de la surveillance externes, etc..

La transposition des directives CEMAC dans le droit national est en cours. Elle devra se traduire rapidement par une révision des programmes en cours pour y intégrer la totalité des dispositions du nouveau cadre CEMAC et renforcer le processus de réformes par leur mise en œuvre.

¹ “Code révisé de bonnes pratiques en matière de transparence des finances publiques” FMI-2001.

Tableau récapitulatif des notes(*)

Indicateurs	Méth. Nota.	Note Indic.	Notes des composantes			
			C 1	C2	C3	C4
PI-1. Dépenses effectives totales	M1	A	A			
PI-2. Composition des dépenses effectives	M1	D+	C	D	A	
PI-3 : Recettes effectives	M1	C+	B	C		
PI-4 : Classification du budget	M1	C	C			
PI-5 : Documentation budgétaire	M1	B	B			
PI-6 : Opérations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers	M2	D	D*	D*	D	
PI-7 : Transferts vers les administrations infranationales	M2	C	B	D		
PI-8 Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de services	M2	D	C	D	D	D
PI-9 : Accès du public aux informations budgétaires	M1	D	D			
PI-10 : établissement de rapports sur les risques budgétaires	M2	D	D	D	D	
PI-11 : Gestion des investissements publics	M2	D	D*	D*	D*	D
PI-12 : Gestion des actifs publics	M2	D	D	D	D	
PI-13 : Gestion de la dette	M2	D	D	D	D	
PI-14 : Prévisions macroéconomiques et budgétaires	M2	D+	D	B	D	
PI-15 : Stratégie budgétaire	M2	D+	D	C	D	
PI-16 : Perspective à moyen terme de la budgétisation des dépenses	M2	D	D	D	C	D
PI-17 : Processus de préparation du budget	M2	D+	C	D	D*	
PI-18 : Examen des budgets par le pouvoir législatif	M1	C+	B	B	A	C
PI-19 : Gestion des recettes	M2	D+	A	D	D	D
PI-20 : Comptabilisation des recettes	M1	B+	B	A	A	
PI-21 : Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice	M2	C	D	A	D	C
PI-22 : Arriérés de dépenses	M1	D	D*	D		
PI-23 : Contrôles des états de paie	M1	D+	D	D	D	C
PI-24 : Gestion de la passation des marchés	M2	D+	D	B	C	D
PI-25 : Contrôles internes des dépenses non salariales	M2	C+	A	C	D*	
PI-26 : Audit interne	M1	D	D	D*	D*	D*
PI-27 : Intégrité des données financières	M2	C+	D	A	D	B
PI-28 : Rapports budgétaires en cours d'exercice	M1	D	D	D	D	
PI-29 : Rapports financiers annuels	M1	C	C	C	C	
PI-30 : Audit externe	M1	D+	C	A	D	D*
PI-31 : Examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif	M2	C+	A	D	B	D

(*) : L'attribution de D* à certaines composantes ne signifie pas que nous sommes dans le cas d'une absence de notation, mais bien dans la situation d'une indisponibilité de l'information du fait d'insuffisances dans l'organisation. C'est le cas par exemple de la note D* attribuée la composante relative aux arriérés de paiement en raison de l'impossibilité de déterminer leurs montants à la fin de chaque année. L'évaluation couvre donc bien tous les indicateurs et composantes y compris, pour ces dernières, celles notées D*.

1. Introduction

Le Gouvernement de la République du Cameroun a réalisé en 2007 avec l'appui des partenaires au développement, un exercice d'évaluation et de diagnostic du système de gestion des finances publiques qui a servi de base à toute une série d'actions de réformes de plus longue haleine dans le domaine des finances publiques.

Après quelques années de mise en œuvre de ces actions de réforme, soutenues au plan technique notamment par le FMI, la Banque Mondiale, la BAD, l'Union européenne, et l'AFD le Gouvernement s'est engagé en 2017 dans une nouvelle évaluation des finances publiques, financée par l'Union européenne, et dont les objectifs sont de mesurer les évolutions et les changements depuis 2007 et d'établir un état des lieux pour préparer un nouveau plan de réformes de la GFP.

1.1 Raison d'être et objectif de l'évaluation

Cette évaluation couvre les années fiscales 2014-2016 pour la plupart des indicateurs se basant sur des données quantitatives, et l'année fiscale 2017 pour certains autres indicateurs. Elle présente une analyse qualitative des domaines couverts par les indicateurs tels qu'ils se présentaient lors des missions de terrain. Cette évaluation vise à dresser un état des lieux de la performance du système de GFP sur cette période, à mesurer l'évolution de la performance par rapport au précédent rapport PEFA, et à fournir un état des lieux qui permettrait d'alimenter les réflexions sur les prochaines réformes de la GFP.

Le périmètre de cette évaluation nationale s'étend au secteur public tel que décrit dans le manuel SFP (2014) du FMI et spécifiquement à l'Administration Centrale et les institutions de supervision et de contrôle externe à savoir le Parlement (Assemblée Nationale et Sénat) et la Chambre des Comptes de la Cour suprême, mais, hors entreprises publiques et Collectivités Territoriales Décentralisées.

L'objectif de l'évaluation est de disposer d'une appréciation commune, acceptée et partagée avec le Gouvernement de la République du Cameroun et avec la communauté des bailleurs de fonds sur les forces et les faiblesses actuelles du système de GFP ainsi que sur ses progrès et ses reculs depuis la dernière évaluation PEFA.

Compte tenu du changement de base de la méthodologie PEFA, et pour évaluer l'évolution de la performance du système de GFP entre les deux évaluations PEFA de 2007 et de 2017, il a été convenu de réaliser une analyse répétée basée sur le Cadre PEFA 2005, et d'une évaluation basée, cette fois, sur le Cadre PEFA 2016 pour apprécier la situation en 2017.

Il convient de souligner que le but de l'exercice n'est pas de porter un jugement sur les différentes entités de l'Administration Centrale ou sur leurs responsables et leur gestion, mais de situer le système de GFP de la République du Cameroun, dans ses différents domaines, par rapport aux critères du PEFA, fondés sur les normes et les bonnes pratiques observées à l'échelle internationale.

1.2 Gestion de l'évaluation et assurance de la qualité

L'évaluation s'appuie sur des termes de référence qui ont été élaborés suivant un processus participatif impliquant notamment les autorités de la République du Cameroun, le Secrétariat du PEFA, la BM, la BAD, l'UE et l'AFD ; et pour conduire cette évaluation, le dispositif institutionnel suivant a été mis en place. Ce dispositif est constitué d' :

- Une équipe de trois experts internationaux² recrutés par le bureau ADE-SA (Belgique) sur projet financé par l'Union européenne ;
- Un Comité Technique constitué de cadres nationaux, placé sous l'autorité du M. le Directeur Général du Budget M. Cyrille EDOU ALO'O³, a été mis en place pour préparer et accompagner le processus d'évaluation ;
- Une équipe de *peer-reviewers* constituée par les partenaires techniques et qui sont constitués de l'UE, la BM, la BAD, le secrétariat PEFA et l'AFD ;

Après le lancement officiel de l'évaluation par M. Alamine OUSMANE MEY, ministre des Finances, un atelier, animé par les trois experts, a été organisé afin de présenter le nouveau Cadre PEFA aux différentes administrations et parties prenantes concernées et, ainsi, de les associer étroitement à l'évaluation.

La coordination des travaux de l'équipe d'experts a été assurée au sein du Gouvernement par le Comité Technique créé à cet effet et piloté par le Monsieur Cyrille EDOU ALO'O, Directeur Général du Budget. Le Comité Technique a assuré tout au long de l'évaluation la collecte de la documentation et des informations nécessaires à renseigner les indicateurs et a organisé l'ensemble des entretiens avec les services et les structures concernées par l'évaluation. Le Comité Technique a également veillé à mettre en place le dispositif nécessaire à l'organisation des différents ateliers organisés à l'occasion de l'évaluation à savoir l'atelier de lancement de l'évaluation et les deux ateliers de restitution du rapport provisoire et du rapport final. Du côté des partenaires au développement la coordination a été assurée par la Délégation de l'Union européenne, chef de file du groupe des bailleurs fonds sur la thématique des finances publiques.

Un dispositif d'assurance de la qualité, le "PEFA check", a été mis en place à plusieurs niveaux et appliqué aux différentes étapes du processus. Les TdR de la mission ont été examinés et approuvés par les réviseurs et par le Secrétariat PEFA en septembre 2016⁴. Chacune des versions du rapport (provisoire et final) a été transmise aux réviseurs et au Secrétariat PEFA pour revue et commentaires. Il en a été de même pour ce qui est des réponses et des suites données à tous les commentaires des réviseurs et du Secrétariat PEFA et regroupés dans un document joint au rapport d'évaluation.

² L'équipe est constituée par Ali ACHOUR (chef d'équipe), Sofiane FAKHFAKH et M. Nicolas LOKPE.

³ Monsieur EDOU ALO'O a été nommé Directeur Général du Budget en mars 2017. Au début de la mission il occupait le poste de Chef de la Division des réformes économiques et financières.

⁴ Les TdRs ont été reçus par le Secrétariat le 9 septembre 2016. Le Secrétariat a émis ses commentaires le 12 septembre 2016.

Encadré 1.1 : Modalité de gestion et d'assurance qualité de l'évaluation

Organisation de la gestion de l'évaluation PEFA

- Équipe de supervision – directeur et membres : Comité Technique
- Directeur de l'évaluation : M. le Directeur Général du Budget
- Equipe d'évaluation⁵.

Examen de la note de synthèse et/ou des lettres de mission

- Date de l'examen des projets de notes de synthèse et/ou de lettre de mission : **07/09/2016**
- Examineurs invités : Les Autorités de la République du Cameroun, le Secrétariat PEFA, la Banque Mondiale, la BAD, l'Union européenne, le FMI, la GIZ, et l'AFD
- Examineurs ayant formulé des commentaires : Le Secrétariat PEFA, la Banque Mondiale, la BAD, l'Union européenne, le FMI, la GIZ, et l'AFD
- Dates des versions définitives de la note de synthèse et/ou des lettres de mission : **01/11/2016**

Examen du rapport d'évaluation:

Rapport provisoire : le 11/04/2017

- Examineurs invités : Les Autorités de la République du Cameroun, le Secrétariat PEFA, la Banque Mondiale, la BAD, l'Union européenne, et l'AFD
- Examineur ayant formulé des commentaires : Les Autorités de la République du Cameroun⁶, le Secrétariat PEFA, la Banque Mondiale, la BAD, l'Union européenne, et l'AFD

Rapport final : le 26/05/2017

- Examineurs invités : Les Autorités de la République du Cameroun, le Secrétariat PEFA, la Banque Mondiale, la BAD, l'Union européenne, et l'AFD
- Examineur ayant formulé des commentaires : tous les examinateurs invités à le faire

1.3 Méthodologie de l'évaluation

Cette évaluation s'appuie sur une méthodologie publiée par le Secrétariat PEFA en février 2016. L'utilisation de cette méthodologie nouvelle permet de mesurer des aspects du système de GFP qui n'étaient pas pris en compte dans l'évaluation de 2007 comme la gestion des actifs, la prise en compte du risque, la programmation et la gestion des investissements ou la gestion axée sur la performance (GAR) dans la gestion publique et budgétaire.

Cette méthodologie est plus exigeante en termes de critères d'évaluation. Il est, comparativement, plus difficile pour un pays d'atteindre les niveaux de notation élevés des indicateurs de performance. L'utilisation de cette nouvelle méthodologie rend plus délicate

⁵ Equipe constituée par Ali ACHOUR (Chef d'équipe), Sofiane FAKHFAKH, et Nicolas LOKPE

⁶ Les services des administrations financières et des institutions camerounaises ont exprimé des commentaires et propositions lors de l'atelier de restitution du rapport provisoire tenu les 5 et 6 avril 2017. Le MINMAP, l'ARMP et le MINEPAT ont transmis aux évaluateurs des observations par écrit.

la comparaison de la performance avec le rapport précédent. Cette difficulté a été atténuée par l'introduction d'éléments qualitatifs d'appréciation de l'évolution de la performance pour chacun des indicateurs.

L'évaluation a couvert, conformément à la méthode PEFA, le champ des administrations centrales constitué des ministères et institutions relevant du Budget de l'Etat en d'autres termes l'administration budgétaire centrale, des établissements publics à caractère administratifs (EPA), et des institutions de protection sociale.

Lors de l'évaluation, les experts ont veillé à assurer une approche participative d'évaluation par l'implication des cadres nationaux dans l'évaluation PEFA. Cette approche d'évaluation a connu l'implication du Parlement (commissions finances et budget à l'Assemblée Nationale et au Sénat), de la Chambre des comptes, des différents services du MINFI, du MINEPAT, et de plusieurs ministères sectoriels, du CONSUPE, de l'ARMP, etc. et quelques organisations de la société civile notamment l'association des communes et villes unies du Cameroun (CVUC) et la plateforme nationale des organisations de la société civile du Cameroun (PLANOSCAM).

En plus des entretiens techniques, les représentants des institutions du contrôle externe, de l'exécutif, et des organisations de la société civile ont participé activement dans les différents ateliers organisés à l'occasion de cette évaluation à savoir les ateliers de formation, de lancement et de restitution des rapports provisoire et final. Ces mêmes institutions ont été également invitées à commenter et émettre leurs avis sur les deux versions du rapport d'évaluation.

Le déroulement global de la mission est articulé autour de quatre phases distinctes :

La phase de préparation (janvier 2017)

Cette phase a été consacrée à la préparation de la mission terrain, à la recherche documentaire, à l'établissement d'une liste de documents et d'une première liste de services et institutions à rencontrer, et enfin à la préparation de l'atelier de lancement de l'évaluation.

La phase de collecte d'informations (janvier – mars 2017)

Cette phase a été consacrée à la tenue d'un atelier de démarrage et de lancement officiel de l'évaluation. Outre la tenue d'un atelier d'information/formation sur la méthodologie PEFA version 2016, la phase de collecte de données qui s'est déroulée entièrement au Cameroun a été consacrée essentiellement aux séances de travail avec les services administratifs et institutions publiques et s'est achevée par la tenue d'une réunion de restitution en présence des Autorités de la République du Cameroun, des réviseurs et de quelques responsables des principales institutions et structures rencontrées.

La phase de rédaction du rapport (janvier – mars 2017)

Cette phase s'est déroulée en quatre étapes :

- 1) Etape de rédaction du rapport dans sa version provisoire selon la méthode PEFA 2016 et incluant en annexe l'évaluation PEFA répétée (Cadre 2005) ;
- 2) Etape de présentation et d'échanges sur le contenu du rapport provisoire et de ses annexes avec les responsables des différentes directions et institutions concernées lors d'un atelier organisé à cet effet ;

- 3) Etape de formulation de commentaires et propositions d'amendements par les peer-reviewers ;
- 4) Etape de finalisation du rapport provisoire au cours de laquelle les experts ont préparé un nouveau document sur la base du Cadre 2016 reprenant l'ensemble des commentaires et propositions d'amendement, et l'ont soumis aux réviseurs et au Secrétariat PEFA dans le cadre de la procédure de validation « PEFA check ».

La phase de finalisation et de dissémination (mai – juin 2017)

Cette phase est marquée par la dissémination du rapport PEFA dans sa version finale et de ses annexes après l'obtention de la validation PEFA check. Elle a consisté en l'organisation d'un atelier tenu le 15 juin 2017 en présence de Monsieur le Ministre des Finances, Madame la ministre en charge du Contrôle supérieur de l'Etat, Madame l'Ambassadrice déléguée de l'Union européenne au Cameroun, les représentants de partenaires techniques et financiers, divers responsables d'administrations et d'institutions nationales. Au cours de l'atelier ont été présentés les principaux constats de l'évaluation, les forces et faiblesses du système de GFP à la lumière des sept piliers du cadre PEFA et des 31 indicateurs. Cet atelier a été l'occasion pour discuter avec les acteurs du Gouvernement et les Partenaires Techniques et Financiers sur certaines priorités des réformes.

1.4 Appui à la mission d'évaluation.

Les autorités de la République du Cameroun ont, tout au long de la période d'évaluation, fait preuve d'un grand intérêt à l'évaluation PEFA et appuyé les experts dans l'accomplissement de leur mission.

Monsieur Alamine OUSMANE MEY, ministre des Finances, a présidé au lancement de l'évaluation et à l'atelier de dissémination de ses résultats. Il a, à chaque occasion, réaffirmé l'intérêt qu'il porte à l'évaluation PEFA, et la disponibilité de ses collaborateurs pour aider à sa réalisation.

Madame Françoise COLLET, Ambassadeur Chef de Délégation de l'Union européenne, a participé aux côtés de monsieur le Ministre des Finances aux ateliers de lancement et de dissémination de l'évaluation et a appuyé sa réalisation.

2. Informations générales sur le pays

2.1 Situation économique du pays

Le contexte national

Le Cameroun est un pays d'Afrique Centrale situé au fond du Golfe de Guinée. Le pays s'étend sur une superficie de 475 650 kilomètres carrés. Il présente une forme triangulaire qui s'étire du sud jusqu'au lac Tchad sur près de 1 200 km tandis que la base s'étale d'ouest en est sur 800 km. Il possède au sud-ouest une frontière maritime de 420 km le long de l'océan Atlantique. Il est limité à l'ouest par le Nigéria, au sud par le Congo, le Gabon et la Guinée Équatoriale, à l'est par la République Centrafricaine, et au nord-est par le Tchad. Enfin, au sommet du triangle, au nord, il est coiffé par le Lac Tchad. Le Bureau central des recensements et des études de population (BUCREP) du Cameroun a estimé la population à 23.248.044 habitants en 2017. En outre, le Cameroun est caractérisé par un taux de croissance démographique de 2,5% (2015), une espérance de vie de 55 ans (2014) et un indice de développement humain de 0,51 (2014) qui le situe au 153^e rang sur 188 pays.

Le Cameroun est membre de la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC) et de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). Son appartenance à la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale l'astreint au respect de critères de convergence macroéconomique instaurés par cette institution à savoir : i) un solde budgétaire de base rapporté au PIB nominal positif ; ii) un encours de la dette intérieure et extérieure rapporté au PIB nominal inférieur ou égal à 70 % ; iii) une non-accumulation des arrières intérieurs et extérieurs; et iv) un maintien de l'inflation en dessous de 3 %.

L'économie camerounaise est la première et la plus diversifiée de la zone CEMAC avec un PIB qui représente le tiers du PIB de la sous-région. Elle reste toutefois très dépendante de productions non transformées. L'activité économique a enregistré une croissance de 5,8% en 2015, en recul de 0,1 point par rapport à 2014. Elle est portée par le secteur tertiaire qui a contribué pour 2,3 points à la croissance contre 2,1 points pour le secondaire et 1,1 point pour le primaire. Le Cameroun est considéré comme le grenier de l'Afrique centrale, compte tenu de l'importance de son secteur agricole qui, selon l'Institut national de la statistique (2014), représente 22 % de ses exportations.

Le secteur primaire

En 2015, le PIB du secteur primaire a représenté, suivant les estimations, 21,0% du PIB et a contribué pour 1,1 point à la croissance contre 1 point en 2014. Le secteur primaire est dominé par l'agriculture qui porte sur des cultures d'exportation très variées (cacao, café, banane, coton, palmier à huile, canne à sucre, caoutchouc) et des cultures vivrières (banane plantain, maïs, manioc...). La production de l'agriculture industrielle et d'exportation a progressé de 9,3% en 2015 contre 2,9% en 2014. De même, la production vivrière a crû de 4,6% en 2015 contre 4,2% en 2014, malgré les inondations dévastatrices et l'insécurité transfrontalière dans certaines régions.

Le secteur secondaire

En 2015, le taux de croissance du secteur secondaire s'est établi à 8,6%, contre 6,8% en 2014. Sa contribution à la croissance réelle est de 2,1 points contre 1,6 point en 2014, et il a représenté 20,2% du PIB. Cette croissance est essentiellement soutenue par les « industries extractives » qui ont contribué à hauteur de 4,5 points à la croissance du secteur. L'extraction d'hydrocarbures demeure une ressource importante (5,2% du PIB et 44% des exportations en 2015). La production pétrolière, après avoir atteint un maximum de 180.000 barils / jour en 1985, a décliné à 61.000 barils / jour en 2011, puis est repartie à la hausse pour approcher 100.000 barils / jour en 2015. L'exploitation du gaz est aujourd'hui limitée à l'approvisionnement du marché local. Le sous-secteur bâtiments et travaux publics (BTP) connaît une croissance maximale ; il bénéficie d'une demande publique importante (routes, barrages, port de Kribi) et de nombreux projets privés (logements, hôtels). En 2015, le sous-secteur BTP a crû de 10,4% et a contribué pour 1,4 point à la croissance du secteur. L'industrie reste limitée à des sous-secteurs traditionnels (raffinage pétrolier, boissons, sucrerie, huile, savon, farine, aluminium, ciment, métallurgie, transformation du bois) et est peu compétitive, handicapée notamment par des coûts élevés, l'insuffisance de l'investissement et l'accès médiocre à l'offre électrique.

Le secteur tertiaire

En 2015, le secteur tertiaire a crû au rythme de 4,9% contre 5,6% (soit un repli de 0,7 point de croissance) et contribue de 2,3 points à la croissance du PIB. Ce léger repli est imputable essentiellement à l'activité dans les branches «banques et organismes financiers» et «transports, entrepôts, communications». Ce secteur est dominé par les transports, le commerce, la téléphonie mobile et les services financiers.

La relative diversification de l'économie camerounaise ne se reflète pas dans ses échanges ; l'essentiel des exportations (environ 80%) est le fait de produits pas ou peu transformés. Les exportations FOB du Cameroun devraient avoir atteint 2400 Mrd FCFA en 2015 selon les douanes camerounaises, soit une baisse de 6,2% par rapport à 2014, notamment à cause de la baisse des prix du pétrole. Les principaux postes en 2015 sont les huiles brutes de pétrole et produits hydrocarbures (44%), le cacao (19%), le bois (12%), le coton (4%) et l'aluminium (3%). Quant aux importations FOB elles devraient avoir atteint 3575 Mrd FCFA en 2015 soit une baisse de 4,5% par rapport à 2014. Les principaux postes en 2015 sont les huiles brutes de pétrole et produits hydrocarbures (20%), les poissons, crustacés et poissons de la mer congelés (9%), les céréales (riz, farines et froments) (8%), et le sel, le soufre, les terres et les ciments (3%). La balance commerciale est structurellement déficitaire.

La croissance de l'économie camerounaise s'est accélérée progressivement sur la période récente, mais amorce une décélération depuis 2016 : elle est passée d'environ 2% en 2009 à 5,9% en 2015 et devrait s'établir à 4,9% en 2016 selon le FMI. Une part importante de cette croissance est imputable aux investissements publics qui se sont accrus avec les grands projets structurants au cours de cette période.

Depuis 2010, l'inflation en valeur moyenne est restée inférieure à 3%. Elle est passée sous la barre des 2% (1,9%) en 2014 malgré la baisse des subventions aux carburants ayant conduit à une hausse moyenne du prix à la pompe de 15% en juillet 2014, compensée en partie par la baisse des taxes sur les transports. La hausse du prix des carburants et la taxation des boissons alcoolisées ont toutefois entraîné, avec un certain délai, une légère accélération de l'inflation, qui a atteint 2,7% en 2015.

Les crédits distribués par les banques ont augmenté de 14,8% entre décembre 2014 et décembre 2015. Si le taux de créances en souffrance n'a que faiblement varié de 12,4% à 12,6%, le volume de ces créances a augmenté de 17,4%, ce qui est inquiétant, les créances récentes étant a priori moins affectées.

Les avoirs du Cameroun au compte d'opération ont augmenté de 45,4% entre décembre 2014 et décembre 2015, la mobilisation de l'emprunt de 750 M\$ ayant compensé les facteurs de baisse. Cette évolution contraste avec celle du reste de la zone, dont le total des avoirs a baissé de 14,5% sur un an.

L'économie camerounaise est donc caractérisée par une forte diversification de son secteur primaire et une croissance économique soutenue qui entame néanmoins une phase de décélération. La baisse des cours du pétrole, les problèmes sécuritaires au Nord et les incertitudes qui pèsent sur la demande extérieure contribuent à fragiliser l'économie du pays. Toutefois, jusqu'à présent, le Cameroun a su amortir le double choc de la chute des prix du pétrole et des menaces sur la sécurité. Les taux de croissance relativement satisfaisants atteints en dépit de ces chocs s'expliquent par une forte demande intérieure entraînée par l'accélération de l'investissement public. Mais cela a eu pour conséquence l'aggravation des déficits budgétaires et l'alourdissement du poids de la dette.

Les enjeux et les défis de l'économie camerounaise

En 2014, les autorités camerounaises ont fait elles-mêmes le constat qu'après quatre années, les performances de l'économie camerounaise sont globalement en deçà des objectifs visés dans le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE). Aussi, ont-elles élaboré un « Plan d'urgence pour l'accélération de la croissance économique » qui s'articule autour de deux axes : (i) le relèvement à court terme du taux de croissance de l'économie au-dessus de 6 % à partir de 2014, et (ii) l'accroissement de l'offre d'emplois décents en faveur des jeunes afin d'accélérer l'atteinte de l'objectif de faire du Cameroun un pays émergent d'ici à 2035.

Le relèvement à court terme du taux de croissance de l'économie au-dessus de 6 % à partir de 2014 passera par les actions suivantes :

- améliorer le climat des affaires ;
- moderniser l'appareil de production ;
- améliorer l'accès et la disponibilité des facteurs de production ;
- améliorer l'accès au financement ;
- initier la promotion de l'émergence des industries locales ;
- améliorer le taux d'exécution du BIP pour le porter à un niveau supérieur à 90% ;
- améliorer la maturation des projets ;
- accélérer le processus de signature et de mise en vigueur des Accords de prêts ou de dons.

En ce qui concerne l'accroissement de l'offre d'emplois décents en faveur des jeunes, il est envisagé de :

- veiller à l'application effective des textes sur la sous-traitance dans les grands projets en cours de réalisation ;
- promouvoir les approches HIMO et l'utilisation des matériaux locaux ;
- renforcer la formation professionnelle des jeunes et leur auto-emploi ;
- mettre en place le dispositif d'information et de suivi du marché de l'emploi ;
- mettre en place des mesures d'incitation en faveur des entreprises pour créer des emplois.

Le programme national de réformes

Le Cameroun ne dispose pas à proprement parler d'un programme national de réformes bien que plusieurs réformes sectorielles (foncière, marchés publics, finances publiques, administration du territoire, judiciaire, etc.) soient actuellement mises en oeuvre. Toutefois, conscient du fait qu'une administration efficace est un pilier d'une dynamique de développement et de croissance, le Gouvernement a conçu un Programme de modernisation de l'administration camerounaise par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR). Le PROMAGAR a défini une démarche globale dans laquelle doivent s'inscrire toutes ces réformes.

Le programme de modernisation est essentiellement une démarche de changement de culture organisationnelle. Le changement escompté vise une nouvelle dynamique organisationnelle axée sur les citoyens, sur des valeurs, sur les résultats et sur une allocation judicieuse des ressources des contribuables.

Changement de culture organisationnelle axé sur les citoyens

La mission première des services publics étant de satisfaire les besoins des citoyens autant que possible, moderniser l'administration revient donc aussi à recentrer l'administration publique sur les citoyens. La meilleure façon de s'assurer d'une progression réelle vers un tel recadrage est de veiller au développement d'une culture d'évaluation de la satisfaction des citoyens par rapport aux services publics.

Changement de culture organisationnelle axé sur des valeurs fondamentales

Le programme de modernisation se vaudra un cadre de promotion et de raffermissement de valeurs utiles à une renaissance de l'administration publique. Il s'agira de cultiver avec persévérance, détermination et enthousiasme l'émergence de réflexes et de comportements nouveaux au sein des services publics par rapport à des normes déontologiques clairement définies.

Changement de culture organisationnelle axé sur les résultats

Le programme de modernisation vise, à terme, l'instauration d'une culture du résultat dans l'Administration publique. Un changement de culture organisationnelle axé sur les résultats c'est aussi mettre un accent sur l'intégration dans les mœurs administratives des principes fondamentaux que sont la responsabilité, l'imputabilité et l'obligation de résultats.

Changement de culture organisationnelle axé sur une allocation des ressources des contribuables en fonction des résultats mesurables

Le programme de modernisation vise à assurer l'intégrité des dépenses, notamment par le développement d'une capacité d'allocation des ressources en fonction des résultats. En effet, plus une dépense est associée à un résultat escompté clairement défini à l'avance et dont on peut en temps opportun mesurer le caractère effectif ou non, plus saine est l'allocation des ressources du contribuable.

Les réformes mises en œuvre par le Gouvernement en matière de gestion des finances publiques s'inscrivent dans la démarche globale définie par le PROMAGAR et sont contenues dans le Plan de Modernisation des Finances Publiques adopté en 2009 et révisé en 2012

Tableau 1: quelques indicateurs économiques

	2013	2014	2015	2016
	Eff.	Eff.	Est.	Proj.
(Variation annuelle en % sauf indications contraires)				
Revenu national et prix				
PIB à prix constants	5.6	5.9	5.8	5.2
PIB pétrolier à prix constants	8.5	13.9	27.1	-0.2
PIB non pétroliers à prix constants	5.5	5.6	4.9	5.4
Déflateur du PIB	2.4	2.4	0.3	1.9
Indice des prix à la consommation (moyenne annuelle)	2.1	1.9	2.7	2.2
Commerce extérieur				
Volume des exportations	7.1	17.6	13.	4.7
<i>dont : secteur non pétrolier</i>	8.1	20.6	24.	0.0
Volume des importations	2.1	15.0	10.	4.8
Termes de l'échange (= détérioration)	-1.4	-7.3	-8.3	-1.3
(En pourcentage du PIB, sauf indication contraire)				
Secteur extérieur				
Solde des transactions courantes (dons compris)	-3.9	-4.4	-5.1	-5.3
Réserves imputées (en % de la monnaie au sens large)	49.6	41.6	40.	36.0
Dettes publiques				
Totale	19.0	26.6	32.	36.8
Extérieure	12.1	17.8	21.	24.5

Source : Rapport FMI- Consultations 2015 au titre de l'article IV ; INS/Comptes Nationaux

2.2 Tendances financières et budgétaires

Performance budgétaire

**Tableau 2: Données budgétaires globales⁷ (Budget de l'Etat)
en % du PIB**

	2014	2015	2016
Recettes totales	18,7%	17,9%	15,9%
Recettes propres	18,3%	17,8%	15,8%
Dons	0,4%	0,1%	0,0%
Dépenses totales	19,1%	20,0%	18,7%
Dépenses courantes hors intérêts	12,5%	12,9%	9,7%
Investissements	6,1%	6,5%	7,7%
Intérêts	0,5%	0,6%	1,4%
Déficit global, dons compris	-0,4%	-2,1%	-2,8%
Déficit primaire	0,1%	-1,5%	-1,5%
Financements	0,4%	2,1%	2,8%
Extérieurs	1,7%	2,3%	2,7%
Intérieurs* ⁸ (net emprunts - remboursements)	-1,3%	-0,2%	0,1%
gap	0,0%	0,0%	0,0%
PIB (en milliards de FCFA)	15 946	16 807	17 957

Sources : Lois de finances, Lois de règlement, Probmis, balances comptables.

La baisse du prix du pétrole sur les marchés internationaux a impacté lourdement les recettes propres de l'Etat qui ont chuté de près de trois points de pourcentage de PIB entre 2014 et 2015.

Cette baisse a conduit à l'augmentation du déficit budgétaire, déficit maintenu toutefois à un niveau inférieur à 3 % du PIB par une diminution des dépenses globales, et à l'accroissement des financements extérieurs de projets.

La part de l'investissement dans le PIB a continué à croître du fait du lancement du Plan d'urgence pour l'accélération de la croissance économique ; de même que les intérêts en raison de recours plus importants aux financements de court terme et de trésorerie.

C'est donc essentiellement sur les dépenses courantes qu'ont été reportées les baisses de revenu, mais dans des proportions insuffisantes pour empêcher la croissance du déficit budgétaire.

⁷ Les données ne portent que sur le budget général de l'Etat (hors EPA et hors organismes de retraite et sécurité sociale)

⁸ Nous avons soldé sur cette ligne l'écart entre les ressources incluant les financements extérieurs et les dépenses. Cette ligne contient donc tous les financements y compris les éventuelles accumulations d'arriérés de paiement.

Allocation des ressources par secteur

Tableau 3: répartition sectorielle des dépenses du budget général de l'Etat en pourcentage des dépenses globales hors charge de la dette

Étiquettes de lignes	LFinit.	Réali.	LFinit.	Réali.	LFinit.	Réali.
Présidence, PM, affaires étrangères	4%	4%	4%	4%	4%	3%
Défense, sécurité, administration territoriale	10%	10%	10%	11%	10%	10%
Habitat, Urbanisme, Travaux publics	13%	11%	16%	15%	18%	18%
Environnement, eau, Agriculture, Forêts, pêche	9%	8%	9%	9%	11%	11%
Education, Enseignements, jeunesse, sports	17%	17%	16%	17%	20%	20%
Economie, Finances	3%	3%	3%	3%	2%	2%
Transports, commerce, tourisme	3%	2%	3%	2%	3%	3%
Santé, affaires sociales	6%	7%	7%	7%	7%	7%
Parlement, Conseil économique et social	2%	2%	1%	1%	1%	1%
Justice, Cour Suprême	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Fonction publique, emploi formation, travail et sécurité sociale	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Pensions	5%	6%	5%	6%	6%	6%
Dépenses communes ⁹	27%	28%	24%	24%	16%	18%
Total Chapitres hors dette	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sources : Lois de finances, Lois de règlement, Probmis, balances comptables

La répartition sectorielle des dépenses est restée relativement stable durant la période 2014-2016. Quelques secteurs (Travaux publics, enseignements) ont connu une augmentation en 2016 du fait du Plan d'urgence.

D'une manière générale, la part des secteurs prioritaires (Education, enseignements, santé, agriculture) a été maintenue à un niveau élevé.

Celle de la défense et sécurité l'a été tout autant en raison des problèmes posés dans le nord du pays par les groupes terroristes.

Allocation des ressources selon la nature économique

La répartition des dépenses selon la nature économique confirme les constats relevés précédemment concernant la croissance relative d'une part, des investissements notamment

⁹ Les dépenses communes sont constituées pour l'essentiel (plus de 80%) par des provisions pour dépenses non prévues et non réparties entre ministères. Elles comprennent aussi d'autres charges non réparties telles que les frais de mission à l'étranger, frais d'hospitalisation et d'évacuation sanitaires, impôts, frais de justice, etc. Il est à noter que les charges de la dette (intérêts et principal) sont classées dans des chapitres distincts de celui des dépenses communes.

ceux financés sur ressources extérieures, et des intérêts et frais financiers ; d'autre part la baisse relative des dépenses courantes. Les réductions relatives ont touché essentiellement les achats de biens et services.

Tableau 4: répartition selon la nature économique des dépenses du budget général de l'Etat

	2014		2015		2016	
	Lfinal	Réal	Lfinal	Réal	Lfinal	Réal
Dépenses courantes	64,7%	68,0%	62,9%	67,4%	55,3%	59,0%
Achats de Biens et services	14,1%	21,5%	14,2%	17,1%	12,0%	12,7%
Charges salariales	29,5%	27,4%	29,0%	26,8%	28,0%	27,6%
Interêts et frais financiers	1,7%	2,5%	1,5%	2,9%	4,2%	7,2%
Subventions	3,8%	3,6%	3,6%	4,7%	3,3%	2,8%
Prestations sociales	5,7%	5,6%	6,1%	5,4%	5,8%	5,9%
Autres transferts courants	9,9%	7,4%	8,4%	10,4%	2,0%	2,8%
Dépenses d'investissement	35,3%	32,0%	37,1%	32,6%	44,7%	41,0%
Investissements financés sur ressources internes	25,1%	23,2%	23,4%	21,2%	29,4%	26,6%
Investissements financés sur ressources externes (emprunts et dons)	10,3%	8,8%	13,7%	11,4%	15,4%	14,4%
Dépenses totales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sources : Lois de finances, Lois de règlement, Probmis, balances comptables

2.3 Cadre juridique et institutionnel de la GFP

Cadre juridique de la GFP

Le cadre juridique de la gestion des finances publiques (GFP) au Cameroun est constitué de textes législatifs et réglementaires qui sont répertoriés par thème et domaine dans le tableau ci-dessous.

Textes généraux	
<ul style="list-style-type: none"> - Loi 96/06 du 18 janvier 1996, portant révision de la Constitution du 02 juin 1972 ; - Loi 2008/001 du 14 avril 2008, modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 02 juin 1972. 	<ul style="list-style-type: none"> - Loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat ; - Décret n° 2013/160 du 15 mai 2013, portant Règlement général de la comptabilité publique ; - Décret n° 2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement.
Comptabilité	
<ul style="list-style-type: none"> - Décret n° 2003/O11/PM du 09 janvier 2003, portant nomenclature budgétaire de l'Etat ; - Décret n° 67/211 du 16 mai 1967, portant aménagement de la législation financière suivi de la première instruction générale ; - Décret n° 97/226/PM du 25 juin 1997 portant réforme de la comptabilité de l'Etat ; - Décret n° 76/257 du 1^{er} juillet 1976, complété par le décret n° 79/473 du 15 novembre 1979 qui rend exécutoire le 	<ul style="list-style-type: none"> - Instruction générale sur la comptabilité de l'Etat de 2009 - Instruction du ministre des Finances de juin 2012 édictant les normes et les procédures relatives à la tenue de la comptabilité-matières ; - Circulaire n° 07/MINDAF/SG/DPE/SDPME du 03 avril 2008 relative à la réforme des biens mobiliers de l'Etat ; - Circulaire n° 04/CAB/MINFI du 18 mai 2012 portant instructions relatives à la tenue de la comptabilité-matières ;

Plan comptable général de l'Etat adopté par le Conseil des Chefs d'Etat de l'UDEAC le 07 décembre 1974 ;	
Personnel	
- Décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la fonction publique de l'Etat, modifié et complété par le décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 ;	
Impôts	
-	-
Douanes	
-	-
Collectivités territoriales	
- Loi n° 2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées ; - Décret n° 2010/1734/PM du 1 ^{er} juin 2010 fixant le plan comptable sectoriel des collectivités territoriales décentralisées ;	- Loi d'orientation n° 2004/17 de juillet 2004 ;
Ministères économiques et financiers	
- Décret n° 2013/066 du 28 février 2013 portant organisation du ministère des Finances ; - Décret n° 2008/220 du 04 juillet 2008 portant organisation du ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire ;	- Décret n° 2012/390 du 18 septembre 2012 portant organisation du ministère des domaines, du cadastre et des Affaires foncières ;
Etablissements et entreprises publiques	
- Loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic ;	-
- Contrôle interne	
- Loi n° 74/18 du 05 décembre 1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants de crédits publics et des entreprises d'Etat ; - Décret n° 2008/028 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Conseil de discipline budgétaire et financière ; - Décret n° 2013/7987 du 13 septembre 2013 portant création, organisation et fonctionnement des comités de suivi de l'exécution physico-financière de l'investissement public ; - Décret n° 2013/159 du 15 mai 2013 portant régime particulier du contrôle administratif des finances publiques ;	- Décret n° 2013/287 du 04 septembre 2013 portant organisation des services du contrôle supérieur de l'Etat ; - Décret n° 77/41 du 03 février 1977 fixant les attributions et l'organisation des contrôleurs financiers ; - Circulaire n° 003/PM du 05 juillet 2015 relative au contrôle de gestion dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution du budget de l'Etat ; - Lettre circulaire conjointe n° 01/MINEPAT-MINATD relative au renforcement des mécanismes de suivi et de contrôle de l'exécution du budget d'investissement public au moyen des cadres de concertation mensuelle ;
Inspections	
-	-
Marchés publics	
- Décret n° 2004/275 du 21 septembre 2004 portant code des marchés publics ; - Décret n° 2012/075 du 08 mars 2012 portant organisation du ministère des marchés publics ; - Décret n° 2013/271 du 05 août 2013 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2012/074 du 08 mars 2012, portant création, organisation et fonctionnement des commissions de passation des marchés ; - Décret n° 2012/076 du 08 mars 2012, modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2001/048 du 23 février 2001 création, organisation et fonctionnement de l'ARMP ;	- Circulaire n° 004/CAB/PM du 30 décembre 2005 relative à l'application du code des marchés publics ; - Circulaire n° 003/CAB/PM du 18 avril 2008 relative au respect des règles régissant la passation, l'exécution et le contrôle des marchés publics ; - Circulaire n° 002/CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système de passation des marchés publics ; - Circulaire n° 003/CAB/PM du 31 janvier 2011 précisant les modalités de gestion de changements des conditions économiques des marchés publics ; - Circulaire n° 001/CAB/PM du 19 juin 2012 relative à la passation et au contrôle de l'exécution des marchés publics ;

- Arrêté n° 93/CAB/PM du 05 novembre 2002, fixant les montants des cautions de soumission et des frais du dossier d'appel d'offres ; - Arrêté n° 022/CAB/PM du 02 février 2011 fixant les modalités de recrutement des consultants individuels ; - Arrêté n° 023/CAB/PM du 30 décembre 2005 fixant les modalités d'application de la demande de cotation ;	- Lettre circulaire n° 004/LC/MINMAP/CAB du 26 août 2013 fixant les modalités de délivrance du visa préalable à la signature de certains marchés publics.
Privatisation et PPP	
- Loi n° 2008/009 du 18 juillet 2008 fixant le régime fiscal, financier et comptable applicable aux contrats de partenariat ;	- Décret n° 2008/035 du 23 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Conseil d'appui à la réalisation des contrats de partenariat.
- Contrôle externe	
- Loi n° 2006/015 du 29 décembre 2008 portant organisation judiciaire ; - Loi n° 2006/016 du 29 décembre 2008 fixant l'organisation et le fonctionnement de la Cour suprême ;	- Loi n° 2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des comptes de la Cour suprême.

Le système de contrôle interne

La situation décrite est celle qui prévaut au moment de l'évaluation.

1) Environnement de contrôle

Le cadre juridique de contrôle interne des finances publiques est constitué de textes généraux et de textes spécifiques aux organes de contrôle. Les principaux textes de portée générale relatifs au contrôle interne des finances publiques sont : (i) le décret n° 2013/160 du 15 mai 2013 portant règlement général de la comptabilité publique et, (ii) le décret 2013/159 du 15 mai 2013 portant régime particulier du contrôle administratif des finances publiques. Au nombre des textes particuliers, nous pouvons citer (i) le décret n° 2013/287 du 04 septembre 2013 portant organisation des services du Contrôle supérieur de l'Etat (CONSUE) et, (ii) le décret n° 77/41 du 03 février 1977 fixant les attributions et l'organisation des contrôles financiers. A ces textes, il convient d'ajouter tous les décrets portant attributions, organisation et fonctionnement des ministères qui fixent les attributions des inspections ministérielles et des inspections des services.

Le décret n° 2013/159 du 15 mai 2013 définit le contrôle administratif, en précise le contenu et les modalités. Ce contrôle comprend (i) un contrôle de régularité (ii) un contrôle de performance et (iii) des missions d'audit spécifiques. Le contrôle administratif s'exerce soit a priori, soit concomitamment, soit a posteriori.

Au Cameroun, le CONSUE est l'institution faîtière de contrôle au sein de l'exécutif. Il relève directement de l'autorité du Président de la République de qui il reçoit les instructions et à qui il rend compte. Ses prérogatives portent sur une pluralité de contrôles a posteriori, notamment (i) le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat ; (ii) le contrôle de l'exécution des projets et programmes financés sur ressources extérieures ; (iii) l'évaluation des projets et programmes. Le CONSUE doit effectuer un contrôle de conformité et de régularité, un contrôle financier et un contrôle de performance. De plus, il doit être destinataire des rapports de contrôle et d'audit interne réalisés par les organes de contrôle et d'audit ministériels.

Placés auprès des départements ministériels, des organes constitutionnels et des établissements publics, les contrôleurs financiers relèvent du ministre des Finances et sont chargés du contrôle a priori de l'exécution du budget de l'Etat et des organismes publics. Ils effectuent un contrôle de régularité et de conformité.

En plus du CONSUPE et des Contrôleurs financiers dont les compétences couvrent l'ensemble du budget de l'Etat et des établissements publics, les départements ministériels, les organes constitutionnels et les établissements publics administratifs ont en leur sein des inspections générales, des inspections des services, des brigades de contrôle ou d'autres structures de contrôle dont les compétences sont limitées à leurs activités. Toutefois, en raison de leurs prérogatives en matière budgétaire, les organes de contrôle (directions de contrôle, inspections, brigades, etc.) du MINFI, du MINEPAT et du MINMAP ont une compétence élargie à l'ensemble du budget de l'Etat et des Etablissements publics.

2) L'évaluation des risques

L'évaluation des risques n'est pas encore prise en compte dans l'environnement du contrôle interne de la gestion des finances publiques. Les contrôles s'effectuent acte par acte. Un système de contrôle basé sur une approche par les risques est envisagé.

3) Les activités de contrôle

Les activités de contrôle administratif telles qu'elles sont prévues par les textes en vigueur, notamment le décret n° 2013/159 du 15 mai 2013, visent à s'assurer du respect de la régularité des opérations budgétaires, financières et du patrimoine de l'Etat, d'évaluer la performance des administrations et de prévenir les risques de toute nature.

4) L'information et la communication

D'une manière générale, chaque organe de contrôle interne rend compte de ses activités à travers des rapports spécifiques de contrôle et des rapports annuels qu'il adresse au supérieur hiérarchique. Aux termes des dispositions de l'article 5 (1) du décret 2013/287 du 04 septembre 2013, tous les organes de contrôle doivent transmettre aux services du CONSUPE tous les rapports des contrôles qu'ils effectuent ainsi leurs rapports annuels d'activités.

5) Le pilotage

Le pilotage des contrôles internes est assuré par les premiers responsables des organes de contrôle sous la supervision de leurs supérieurs hiérarchiques respectifs.

2.4 Cadre institutionnel de la GFP

Le secteur public camerounais comprend des organes constitutionnels, des départements ministériels et autres structures assimilées, des comptes d'affectation spéciale (CAS), des établissements publics administratifs, un établissement de sécurité sociale et des entreprises publiques.

Les organes constitutionnels, les ministères et structures assimilées sont au nombre de 53 et correspondent aux chapitres budgétaires, et les CAS, au nombre de 14. Les opérations de toutes ces unités sont retracées dans le budget de l'Etat. En 2015, les dépenses budgétaires effectives de toutes ces unités budgétaires se sont élevées à 3819,7 milliards de FCFA. En

outre, 56 établissements publics administratifs, dont la Caisse nationale de prévoyance sociale, font partie du secteur public. Mais en dehors des subventions que l'Etat accorde à ces établissements qui sont inscrits au budget de l'Etat, les données relatives à leurs ressources propres ne sont pas contenues dans la documentation budgétaire et les opérations budgétaires qu'ils effectuent ne sont pas rapportées dans les rapports financiers annuels. Ce sont donc des unités extrabudgétaires. Les données relatives à leurs dépenses au titre de l'exercice 2015 ne sont pas disponibles. Enfin, le secteur public camerounais compte 28 sociétés à capital public dans lesquelles l'Etat détient 100% du capital et 10 sociétés d'économie mixte dans lesquelles l'Etat est actionnaire majoritaire, donc dispose d'un pouvoir de contrôle, soit au total 38 entreprises publiques. Les données sur les budgets desdites entreprises ne sont pas disponibles non plus.

Tableau 5: Structure du secteur public (nombre d'entités et montant des budgets) (Montants en milliards de FCFA)

Année : 2015 PIB nominal :	Secteur public				
	Sous-secteur des administrations publiques		Administrations de sécurité sociale	Sous-secteur des entreprises publiques	
	Unité budgétaire	Unités extrabudgétaires		Entreprises publiques non financières	Entreprises publiques financières
Administration centrale - Nombre - Budget	67 3992,6	143 269,8 (pour 108 EPA)	1 (CNPS) 117,2	40 (28 SCP et 12 SEM) 1794,1	
Administrations infranationales (communes) - Nombre - Budget	374 Non disponible				

Source : Livre vert

Légende : CNPS : Caisse nationale de prévoyance sociale (Etablissement public) ; SCP : Société à capital public dans laquelle l'Etat détient 100% du capital ; SEM : Société d'économie mixte dans laquelle l'Etat est actionnaire majoritaire

Tableau 6: Structure financière de l'administration centrale – Budgets (en milliards de FCFA)

Année : 2015 PIB nominal :	Administration centrale			
	Unité budgétaire	Unités extrabudgétaires	Administrations de sécurité sociale	Total global
Recettes	3992,6	Non disponible	Non disponible	
Dépenses	3992,6	Non disponible	Non disponible	
Transferts à (-) et provenant (+) d'autres unités des administrations publiques t	Non disponible	Non disponible	Non disponible	
Passifs	Non disponible	Non disponible	Non disponible	
Actifs financiers	Non disponible	Non disponible	Non disponible	
Actifs non financiers	Non disponible	Non disponible	Non disponible	

Source : Rapport de la Chambre des comptes sur la loi de règlement, exercice 2015

**Tableau 7: Structure financière de l'administration centrale – Réalisations
(en milliards de FCFA)**

Année : 2015 PIB nominal :	Administration centrale			
	Unité budgétaire	Unités extrabudgétaires	Administrations de sécurité sociale	Total global ²⁷
Recettes	3911,0	Non disponible	Non disponible	
Dépenses	3819,7	Non disponible	Non disponible	
Transferts à (-) et provenant (+) d'autres unités des administrations publiques t	Non disponible	Non disponible	Non disponible	
Passifs	Non disponible	Non disponible	Non disponible	
Actifs financiers	Non disponible	Non disponible	Non disponible	
Actifs non financiers	Non disponible	Non disponible	Non disponible	

Source : Rapport de la Chambre des comptes sur la loi de règlement, exercice 2015

Les principales entités qui interviennent dans la gestion des finances publiques au Cameroun sont :

Au niveau du pouvoir exécutif

Le ministère des Finances (MINFI) qui est chargé notamment de : l'élaboration des lois de finances (lois de finances initiales, lois de finances rectificatives et lois de règlement) ; de la préparation du budget de fonctionnement ; de l'exécution du budget de l'Etat ; du contrôle de l'exécution du budget de l'Etat ; de la gestion et du suivi de la dette publique intérieure et extérieure ; de la signature par délégation du Président de la République des conventions d'emprunts intérieurs et de garantie. Le MINFI est ordonnateur principal des recettes du budget de l'Etat. Les principales directions du ministère des Finances qui sont impliquées dans la gestion des finances publiques sont : la Direction générale du budget (DGB) de laquelle relèvent entre autres la Direction du contrôle des opérations budgétaires (DCOB) et les Contrôleurs financiers ; la Direction générale du trésor et de la coopération monétaire et financière (DGTCFM) de laquelle relèvent les comptables publics ; la Direction générale des douanes (DGD) ; la Direction générale des impôts (DGI) et la Caisse autonome d'amortissement (CAA).

Le ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire (MINEPAT) qui a notamment pour missions : l'élaboration du programme d'investissement public ; l'élaboration du budget d'investissement public ; l'élaboration des cadres de dépenses à moyen terme ; le suivi et le contrôle des programmes et projets d'investissement. De plus, le MINEPAT, par délégation du Président de la République est habilité à signer les conventions relatives aux emprunts extérieurs.

Les ministres sectoriels et les présidents des organes constitutionnels sont ordonnateurs principaux des dépenses budgétaires de leurs départements et organes respectifs. A ce titre, ils préparent les budgets de leurs ministères et organes et effectuent des opérations de la phase administrative de l'exécution de la dépense.

Le Contrôle supérieur de l'Etat (CONSUPE), bien que faisant partie des instances gouvernementales, a été désigné comme Institution supérieure de contrôle (ISC) par le

décret qui l'institue. Il est chargé, entre autres, du contrôle a posteriori de l'exécution du budget et de la coordination des activités des organes de contrôle ministériels.

Au niveau du pouvoir législatif

Le Parlement qui est composé de deux chambres (l'Assemblée nationale et le Sénat) vote les lois de finances, examine les rapports de la Chambre des comptes sur l'exécution du budget et vote les lois de règlement.

Au niveau du pouvoir judiciaire

La Chambre des Comptes de la Cour Suprême est compétente pour : (i) contrôler et statuer sur les comptes publics et ceux des entreprises publiques et parapubliques ; (ii) déclarer et apurer les comptabilités de fait ; (iii) donner son avis sur toute question relative au contrôle et au jugement des comptes ; (iv) donner son avis sur les projets de loi de règlement présentés au Parlement et rapport de certification sur le compte général de l'Etat y annexé.

2.5 Autres éléments importants de la GFP et de son environnement opérationnel

Les directives de la CEMAC relatives à la gestion des finances publiques ne sont pas encore transposées dans la législation nationale. Le principal texte qui régit la GFP est la loi n° 2007/16 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat. Les autres textes, notamment ceux relatifs à la nomenclature budgétaire et comptable, et au plan comptable de l'Etat ne sont pas encore révisés pour permettre d'adapter la gestion budgétaire et comptable aux exigences de la comptabilité patrimoniale.

Deux ministères se partagent les prérogatives en matière budgétaire et financière : le ministère de finances (MINFI) et le ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Administration territoriale (MINEPAT). Le budget de l'Etat camerounais comporte deux budgets distincts : le budget de fonctionnement et le budget d'investissement public. Les processus de préparation des deux budgets sont séparés et conduits parallèlement. Le budget de fonctionnement est préparé par le MINFI tandis que le budget d'investissement est élaboré par le MINEPAT. L'élaboration du projet de loi de finances est assurée par le MINFI. En matière de contraction des emprunts et d'émission des garanties, ces deux ministères interviennent : le MINEPAT pour ce qui est des emprunts extérieurs, et le MINFI en ce qui concerne les emprunts intérieurs et l'octroi des garanties. Mais ces compétences ne sont pas expressément indiquées ni dans le texte portant organisation du Gouvernement, ni dans les décrets portant organisation et fonctionnement de ces ministères. Les ministres reçoivent pour la signature de chaque convention des habilitations ponctuelles. Toutes les contractions d'emprunt et les garanties à émettre sont préalablement soumises à l'approbation du Comité national de la dette publique (CNDP).

A ces deux ministères, il convient d'ajouter le ministère des marchés publics (MINMAP) qui joue un rôle prépondérant en matière de marchés publics. Il est notamment chargé du lancement des appels d'offres, de la passation et du contrôle de l'exécution des marchés publics de tous les départements ministériels.

En matière de gestion du patrimoine de l'Etat, les compétences sont partagées entre le ministère des domaines, du cadastre et des Affaires foncières (MINDCAF), le MINFI et les ministères sectoriels. Mais les responsabilités de chaque ministère mériteraient d'être clarifiées.

La fonction d'ordonnateur est déconcentrée au Cameroun. Ainsi, chaque ministre sectoriel et chaque président d'institution est ordonnateur principal du budget de son département ou institution. Ainsi, il est juge de l'opportunité des dépenses de son département ou institution, et engage, liquide et ordonnance les dépenses. Toutefois, les ministères et les institutions peuvent ne pas bénéficier de la totalité des crédits ouverts au profit leurs départements et institutions, car, au début de chaque exercice budgétaire, le MINFI opère systématiquement « un blocage de précaution de 20% » sur les crédits de fonctionnement.

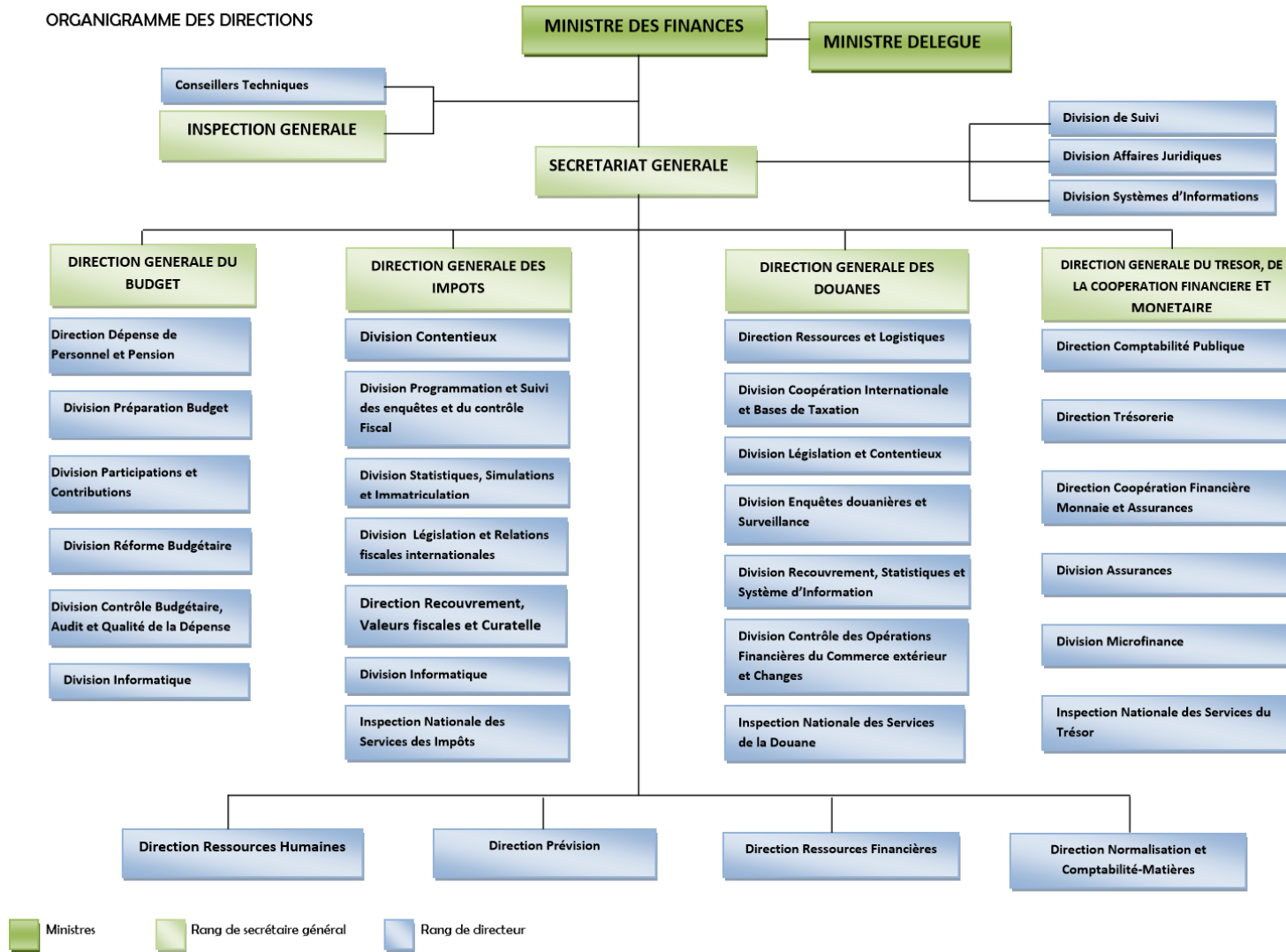
Le budget de l'Etat intègre les opérations des comptes d'affectation spéciale (CAS) conformément aux dispositions du régime financier de l'Etat de 2007. Cependant, les opérations de recettes et de dépenses de ces CAS ne respectent pas toujours les dispositions de la loi portant régime financier de l'Etat.

Comme cela a été déjà relevé, l'Institution supérieure de contrôle (ISC) au Cameroun est, selon le décret portant sur son organisation, le CONSUPE bien que cette structure relève du pouvoir exécutif. Cette situation induit un manque de clarté dans l'identification et la répartition des prérogatives entre, d'une part le CONSUPE, d'autre part la chambre des comptes de la Cour suprême et le Parlement, notamment pour ce qui est de l'audit et du contrôle externes.

Il n'existe pas encore de dispositions juridiques ou réglementaires pour permettre au public de contribuer à la préparation et à la bonne exécution du budget en complément du rôle joué par le pouvoir législatif. Le cadre harmonisé CEMAC pour la GFP en prévoit, mais il n'est pas encore appliqué.

ORGANIGRAMME DU MINISTRE DES FINANCES.

ORGANIGRAMME DES DIRECTIONS



3. Evaluation de la performance de la GFP

3.1 Fiabilité du Budget

Au sens des bonnes pratiques de la gestion des finances publiques (GFP), les budgets sont fiables lorsque les réalisations effectives, tant pour ce qui concerne les recettes que les dépenses, sont proches des prévisions retenues en loi de finances initiale.

La méthode PEFA évalue la fiabilité du budget en comparant les écarts entre i) les prévisions et réalisations globales et ii) entre les répartitions prévues et les répartitions effectives par chapitre et par nature de recettes et dépenses. Les écarts sont mesurés pour trois années consécutives pour éviter les biais pouvant résulter d'une situation inhabituelle survenue au cours d'une année particulière.

Le champ couvert est l'administration budgétaire centrale. Au Cameroun, le Budget de l'Etat comprend le Budget Général (BGE) et des comptes dits « d'affectation spéciale ». Les statuts de ces derniers, qui sont au nombre de 14, ne sont pas définis en conformité avec l'article 26 du régime financier de 2007 relatif aux comptes d'affectation spéciale. Les 14 CAS fonctionnent comme des établissements autonomes. Leurs ressources sont de natures diverses (recettes affectées, subventions, recettes propres...), de même que leurs dépenses (achats divers de bien services et autres frais de fonctionnement y compris des indemnités de fonction pour leurs agents). Nous les assimilons donc à des établissements autonomes et les excluons du champ des indicateurs PI-1 à PI-3.

Pour la présente évaluation, nous considérons les trois exercices clos 2014 à 2016, bien que les données de l'année 2016 ne soient pas encore complètement définitives en ce sens qu'elles ne sont pas encore approuvées en Loi de règlement. Ce choix, fait en accord avec les parties prenantes de l'évaluation, est justifié par le fait que la période antérieure (2013 à 2015) aurait été trop ancienne pour l'évaluation.

Nous avons donc utilisé les données des Lois de règlement pour les exercices 2014 et 2015, mais pour 2016 nous nous sommes reportés, pour les recettes comme pour les dépenses, aux données issues des systèmes informatiques PROBMIS (gestion budgétaire) et CADRE (balances comptables). Nous les avons complétées par des situations fournies par le MINEPAT (dépenses d'investissement financées sur ressources extérieures¹⁰), et la CAA (emprunts et service de la dette). Nous avons aussi pris en compte une partie des dépenses restant à régulariser à fin 2016 (voir commentaire ci-dessous).

¹⁰ Nous n'avons cependant pas pu obtenir la répartition par chapitre des dépenses effectives d'investissements financés sur ressources extérieures. Cette répartition est nécessaire pour la mesure de l'indicateur PI-2 selon méthode PEFA 2005.

Concernant la notion de dépense, le règlement de la comptabilité publique prescrit la comptabilité d'exercice. Les états d'exécution fournis dans les documents budgétaires (Lois de Règlement) considèrent donc comme dépenses effectives les dépenses ordonnancées, qu'elles aient été payées ou non, et auxquelles sont ajoutées les dépenses d'investissement financées sur ressources extérieures, ces dernières n'étant pas enregistrées dans les systèmes PROBMIS et CADRE.

Nous avons aussi constaté que les systèmes d'enregistrement ne permettent, pour aucune des classifications budgétaires utilisées, d'établir les situations de dépenses au stade du paiement. Le système CADRE ne renvoie pas systématiquement dans PROBMIS l'information sur les paiements effectués. En effet, le total des règlements (ou paiements) enregistrés dans PROBMIS ne représente que 36% des dépenses ordonnancées. Pour 2016, ce taux est insignifiant (moins de 2%).

Nous avons enfin examiné des états produits à partir de CADRE et détaillant, par chapitre ou par nature économique, les dépenses aux stades de la liquidation, de la prise en charge comptable et du paiement. Ces états montrent aussi des ratios de paiements sur liquidations trop faibles (globalement inférieurs à 65%) pour chacun des trois exercices ; avec des montants totaux de paiement qui ne correspondent pas à ceux enregistrés dans les balances comptables. Ces états sont donc sujets à caution.

Pour ces raisons (comptabilité d'exercice et absence de données fiables sur les paiements par chapitre), nous considérons que les dépenses effectives sont les dépenses ordonnancées.

Par ailleurs, nous avons examiné dans quelle mesure les dépenses non régularisées et restant inscrites dans les comptes d'attente en fin d'exercice pouvaient influencer les notes des indicateurs PI-1 et PI-2. Les comptes 481 des balances comptables des trois exercices sous revue¹¹ montrent un stock cumulé de 376,2 milliards de Fcfa de dépenses antérieures à 2014¹² et non régularisées. A ce montant se sont ajoutés 34,7 milliards en 2014 et 50,5 milliards en 2015¹³. La plus grande part de ces dépenses non régularisées (plus de 50%) concerne les frais de justice. Nous avons calculé leur impact sur la mesure des écarts pour les indicateurs et composantes de P-1 et PI-2¹⁴. Les résultats montrent i) des impacts de 1 à 2 points de pourcentage aussi bien pour les écarts globaux que pour les écarts sur les compositions de dépenses ; et ii) les nouveaux écarts calculés restent dans les limites qui ne conduisent pas à modifier les notes des indicateurs et de leurs composantes. Nous en avons décidé, conformément à la méthode PEFA, de ne pas tenir compte des dépenses non régularisées.

Il est à noter enfin que les exonérations fiscales liées aux projets financés sur ressources extérieures (contreparties fiscales) sont enregistrées en recettes et dépenses au niveau des postes (chapitres et natures) correspondants. Elles n'apparaissent donc pas explicitement dans les états de recettes et dépenses. Les autres exonérations fiscales accordées dans le cadre

¹¹ Nous avons examiné les balances définitives des exercices 2014 et 2015 et la balance quasi définitive de 2016 éditée le 17 mars 2017, après la fin de la journée complémentaire.

¹² Les balances montrent des montants non régularisés dont certains remontent à l'année 2001.

¹³ Pour l'année 2016, le solde des comptes n°481 s'élève à 456 milliards, mais il nous a été indiqué que la plupart des opérations étaient en cours de régularisation au moment de l'édition de la balance comptable qui nous avait été remise.

¹⁴ Nous avons retenu pour cela un maximum de 50 milliards de Fcfa de dépenses 2016 qui resteraient à régulariser.

de dispositions spécifiques (code des investissements, code minier, etc..) ne sont pas enregistrées dans les comptabilités administrative et de gestion.

Le budget de l'Etat ne prévoit pas de réserves pour dépenses imprévues en tant que telles. Il prévoit par contre des réserves de crédits ou provisions susceptibles d'être reversées sur des lignes budgétaires dont les crédits se révèlent insuffisants. Ces provisions sont pour l'essentiel (70 à 80%) inscrites au chapitre dépenses communes, le reste est inscrit au crédit de certains ministères ou institutions (Justice, Défense et Sécurité notamment). Nous traitons ces provisions comme réserves pour dépenses imprévues.

Dans les tableaux qui suivent, nous présentons les données (dépenses et recettes) pour les trois exercices considérés. Le détail des calculs pour la mesure des indicateurs est présenté en annexe 5.

Tableau 8: Prévisions et réalisations des dépenses selon la classification administrative. En milliards de FCFA)

Chapitres	2014		2015		2016	
	LF Init.	Réali.	LF Init.	Réali.	LF Init.	Réali.
01 - Présidence de la République	49,5	50,6	53,8	45,3	46,2	43,6
02 - Services rattachés à la Présidence	9,3	9,2	11,3	10,9	11,0	9,6
03 - Assemblée Nationale	16,9	16,9	18,2	18,2	17,7	16,9
04 - Services du Premier Min.	14,2	13,6	14,8	14,9	13,1	12,7
05 - Conseil Economique et Social	1,8	1,8	1,8	1,8	1,6	1,5
06 - Min. Relat. Extérieures	28,9	22,7	30,6	30,4	29,3	18,2
07 - Min. Admin. Territoriale et Décentr.	40,5	38,9	45,3	44,6	42,2	36,6
08 - Min. Justice	22,3	18,0	28,6	36,8	27,8	19,5
09 - Cour Suprême	4,4	4,1	4,7	4,7	4,4	4,1
10 - Min. Marchés publics	22,7	21,6	23,5	23,0	22,7	17,7
11 - Contrôle Sup. Etat	4,9	4,8	5,1	5,2	4,6	4,1
12 - Délégation Génér. Sureté Nationale	80,6	72,4	85,8	94,4	87,5	80,3
13 - Min. Défense	183,9	188,4	198,2	208,7	222,7	195,8
14 - Min. Arts et Culture	3,9	3,4	4,1	3,7	4,1	3,3
15 - Min. Educat. Base	174,6	186,3	188,6	186,4	206,0	172,5
16 - Min. Sports et Educ. Physique	21,5	21,2	23,8	31,2	177,7	162,5
17 - Min. Communication	10,4	9,7	9,3	9,3	8,2	7,1
18 - Min. Enseign. Sup.	49,3	47,5	51,9	51,3	47,6	42,2
19 - Min. Recherche Scientifique	12,3	12,4	13,8	13,8	11,8	11,4
20 - Min. Finances	49,8	49,7	48,4	48,0	46,3	37,5
21 - Min. Commerce	5,6	5,2	6,2	6,0	5,8	4,0
22 - Min. Economie Planification	47,8	47,8	40,8	53,9	32,2	26,6
23 - Min. Tourisme	9,3	6,6	9,5	8,5	19,7	16,1
25 - Min. Enseignements secondaires	232,5	243,5	251,5	250,0	245,9	215,5

Chapitres	2014		2015		2016	
	LF Init.	Réali.	LF Init.	Réali.	LF Init.	Réali.
26 - Min. Jeunesse et éducat. Civique	9,0	9,3	9,9	9,2	9,1	7,5
28 - Min. Environnement	6,3	6,3	6,8	6,5	7,3	5,0
29 - Min. Mines, Industries	9,4	7,9	9,8	9,3	10,0	8,3
30 - Min. Agricult. Et Dév. Rural	97,2	83,8	108,7	106,6	110,2	90,2
31 - Min. Elevage, Pêche	29,8	26,9	31,7	39,4	39,1	34,1
32 - Min. Eau et Energie	108,8	110,0	126,0	126,6	214,2	190,2
33 - Min. Forêts et faune	17,8	16,2	18,8	18,5	18,5	12,7
35 - Min. Emploi et Format. Prof.	16,5	15,5	19,2	15,7	18,7	15,5
36 - Min. TP	262,6	214,9	325,8	298,0	403,9	350,8
37 - Min. Domaines, cadastre et aff. Fonc.	20,8	18,3	22,6	21,5	19,9	15,9
38 - Min. Habitat et Dev. Urbain	80,2	65,0	103,2	140,5	177,6	162,8
39 - Min. Petites et Moy. Enyreprises	10,9	9,2	11,9	10,5	11,1	9,0
40 - Min. Santé	165,4	202,1	206,9	210,7	236,1	197,7
41 - Min. Travail et Sécurité sociale	4,4	3,0	4,6	4,6	4,4	3,6
42 - Min. Affaires sociales	6,2	5,9	6,2	5,0	5,7	4,6
43 - Min. Promotion Femme et Famille	4,6	3,2	5,0	4,9	6,9	5,4
45 - Min. Postes et Télécom.	39,3	34,2	43,7	35,7	44,2	40,5
46 - Min. Transports	7,9	5,0	8,2	7,8	8,4	7,1
50 - Min. Fonct. Publique	12,6	12,9	13,5	13,4	13,1	11,8
51 - Elections Cameroun	1,5	1,5	1,0	1,0	0,8	0,8
52 - Commission Nat. Droits de l'Homme	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
53 - Sénat	15,2	15,2	15,2	15,2	15,0	14,3
55 - Pensions	155,0	166,5	183,0	183,0	194,0	194,3
56&57 Chapitres dette hors service de la dette	0,0	119,6	0,0	27,6	0,0	99,2
60 - Subventions et contributions	348,2	345,9	331,3	302,9	135,0	125,2
65 - Dépenses communes	37,1	162,2	36,9	210,0	36,9	183,3
92 - Participations	45,0	44,3	45,0	45,2	25,0	20,2
93 - Réhabilitations, restructuration	25,0	25,0	30,0	30,0	30,0	28,6
94 - Interventions en investissement	143,5	142,0	153,0	152,6	134,0	112,0
95 - Reports	5,0	6,1	5,0	7,5	2,5	2,4
Total Chapitres hors dette et provisions	2 782,6	2 974,5	3 052,9	3 260,9	3 267,9	3 112,9
Principal dette extérieure	71,1	78,5	76,7	109,8	211,7	122,7
Principal dette intérieure	184,4	131,7	313,2	318,4	373,2	420,3
dont impayés de l'Etat (arriérés consolidés)	9,0	2,9	137,8	29,3	137,8	57,8
crédits de TVA	81,9	0,0	81,9	15,8	81,9	0,0
Intérêts et frais financiers	46,8	75,1	46,8	96,6	142,9	242,5
Provisions	227,6	17,5	257,0	34,0	239,0	31,2
TOTAL BUDGET GENERAL de L'ETAT	3 312,5	3 277,3	3 746,6	3 819,7	4 234,7	3 929,7

Sources : Lois de finances 2014 à 2016, lois de règlement 2014 et 2015. Système PROBMIS, Balance comptable et données Minepat et CAA pour les réalisations 2016.

Tableau 9: Prévisions et réalisations des dépenses selon la classification économique (En milliards de FCFA)

Groupe économique	2014		2015		2016	
	LF Init.	Réali.	LF Init.	Réali.	LF Init.	Réali.
61 - Achats de Biens et services	398,9	655,5	440,4	574,9	408,8	425,8
62 - Charges salariales	835,0	836,0	900,0	900,5	955,1	924,9
65 - Subventions	107,5	109,9	112,7	158,1	111,1	92,8
661 - Prestations sociales	160,5	172,0	188,6	182,8	199,6	198,7
63, 66 & 67 Impôts et autres transferts courants	280,7	224,5	261,2	349,7	66,8	93,9
2a Investissements financés sur ressources internes	709,0	707,5	725,0	711,4	1 000,8	893,7
2b Investissements financés sur ressources externes (emprunts et dons)	291,0	269,0	425,0	383,5	525,0	483,0
Total général	2 782,6	2 974,5	3 052,9	3 260,9	3 267,2	3 112,8
Principal dette extérieure	71,1	78,5	76,7	109,8	211,7	122,7
Principal dette intérieure	184,4	131,7	313,2	318,4	373,2	420,3
dont impayés de l'Etat (arriérés consolidés)	9,0	2,9	137,8	29,3	137,8	57,8
Crédits de TVA	81,9	0,0	81,9	15,8	81,9	0,0
Intérêts et frais financiers	46,8	75,1	46,8	96,6	142,9	241,5
Provisions	227,6	17,5	257,0	34,0	239,7	31,2
TOTAL BUDGET GENERAL de L'ETAT	3 312,6	3 277,3	3 746,6	3 819,7	4 234,7	3 928,5

Sources : Lois de finances 2014 à 2016, lois de règlement 2014 et 2015, système PROBMIS, Balance comptable et données Minepat et CAA pour les réalisations 2016.

Tableau 10: Prévisions et réalisations de recettes budgétaires (en milliards de FCFA)

Compte d'Imput.	Libellé	2014		2015		2016	
		Budg. Voté	Réalis.	Budg. Voté	Réal.	Budg. Voté	Réal.
	A - RECETTES PROPRES	2 703,0	2 915,4	2 963,4	2 985,7	2 866,5	2 840,7
	I - RECETTES FISCALES	1 878,0	2 087,7	2 096,5	2 269,4	2 316,6	2 271,4
721	Impôt sur les personnes physiques	176,6	215,9	211,0	230,2	239,0	211,2
723	Impôt sur les bénéfices des sociétés non pétrolières	272,0	298,0	307,0	367,1	315,1	351,5
724	Impôts sur les revenus servis aux personnes domiciliées hors Cameroun	52,0	97,5	92,5	84,4	107,7	68,4
725 à 728	Impôts sur les gains en capital et les plus-values de cession, la propriété, les mutations et transactions	38,0	38,3	40,4	50,8	46,9	50,7
730	Taxe sur la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires	760,8	786,7	820,0	849,3	875,8	860,1
731	Taxe sur des produits déterminés et les droits d'accises	227,5	240,3	236,0	289,3	299,2	317,1

Compte d'Imput.	Libellé	2014		2015		2016	
		Budg. Voté	Réalis.	Budg. Voté	Réal.	Budg. Voté	Réal.
732	Taxes sur des services déterminés	5,0	2,5	2,3	2,5	2,8	2,5
733	Impôt sur le droit d'exercer une activité professionnelle	7,9	9,7	10,2	9,6	11,8	10,9
734	Impôt sur l'autorisation d'utiliser des biens ou d'exercer des activités	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,1
735&739	Autres impôts et taxes	7,5	8,1	11,9	10,7	11,2	8,4
736	Droits et taxes à l'importation	285,9	339,1	306,7	320,3	339,5	331,6
737	Droits et taxes à l'exportation et autres impôts sur le commerce extérieur	11,6	15,1	21,1	17,1	25,1	16,3
738	Droits d'enregistrement et de timbres	33,2	36,6	37,5	38,0	42,5	42,7
	II - AUTRES RECETTES	825,0	827,7	866,9	716,3	549,9	569,3
710 à 712	Droits et frais administratifs	13,5	18,5	13,5	20,6	14,3	15,7
714&715	Ventes accessoires de bien	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
716 à 718	Ventes de prestation de services	16,7	9,0	16,7	8,5	17,9	12,8
719	Loyers des immeubles et revenus des domaines	4,0	6,7	4,0	4,0	4,0	3,7
741	Revenus du secteur pétrolier	733,0	703,6	774,9	592,7	442,2	456,9
	dont redevances SNH	546,0	517,2	549,9	384,6	247,2	316,0
745	Produits à recevoir (intérêts et dividendes)	10,4	9,9	17,4	20,0	25,0	19,4
751 à 759	Restitutions au Trésor de sommes indûment payées et autres recettes exceptionnelles	0,0	30,9	0,0	13,2	0,0	9,2
761&762	Cotisations aux caisses de retraite des fonctionnaires et assimilés relevant des administrations publiques	38,0	40,9	39,0	44,7	45,0	44,7
771	Amendes et condamnations pécuniaires	1,4	2,5	1,4	3,6	1,4	2,3
772	Autres produits et profits divers	8,0	5,5	0,0	9,0	0,0	4,5
	B - DONS	55,0	68,4	58,2	18,1	143,2	54,1
763 à 769	Dons exceptionnels de la coopération internationale	55,0	68,4	58,2	18,1	143,2	54,1
	TOTAL RECETTES BUDGETAIRES	2 758,0	2 983,8	3 021,6	3 003,8	3 009,7	2 849,0
	C - EMPRUNTS	554,0	549,2	725,0	631,9	1 105,0	859,8
15	Emprunts extérieurs	274,0	269,0	345,9	171,6	505,0	531,0
16	Emprunts intérieurs à moy. et long terme	280,0	280,2	320,0	460,3	600,0	328,0
17	Remboursements à l'Etat de la dette(avalisée et rétrocédée)	0,0	0,0	59,1	0,0	0,0	0,1
	D- Cessions d'actifs	0,0	0,0	0,0	142,5	120,0	0,0
20	Privatisations	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
201	cessions de droits	0,0	0,0	0,0	142,5	120,0	0,0
	TOTAL GENERAL DES RESSOURCES (A+B+C+D)	3 312,0	3 533,0	3 746,6	3 778,2	4 234,7	3 754,6

Sources : Lois de finances 2014 à 2016, lois de règlement 2014 et 2015, Balances comptables 2016 et données Minepat et CAA pour les réalisations 2016.

PI-1 : Dépenses effectives totales

Composante 1.1 : Dépenses effectives totales

Toutes les dépenses du budget général de l'Etat sont prises en compte pour le calcul des écarts pour PI-1¹⁵. Les résultats (voir détail des calculs en annexe 5) sont les suivants :

Tableau 11: Ratio dépenses budgétaires du BGE rapportées aux prévisions des lois de finances initiales

Année	Taux de réalisation
2014	100,3%
2015	101,0%
2016	92,8%

Il apparaît ainsi que les réalisations sont très proches des prévisions initiales pour au moins deux des trois années considérées. Ce résultat correspond au critère pour l'obtention de la note A pour cet indicateur¹⁶. [critère pour A : « *Les dépenses effectives ont représenté entre 95 % et 105 % du montant total des dépenses approuvées inscrites au budget au cours d'au moins deux des trois derniers exercices* »].

Comme nous l'avons déjà signalé, les taux de réalisation restent dans l'intervalle des 95 à 105% même en tenant compte des dépenses réalisées au cours de chacune des années et non régularisées.

On peut conclure que les dépenses sont globalement contenues dans les limites des plafonds autorisés par les lois de finances initiales, mais en relevant en même temps que :

- les dépenses restant à régulariser restent significativement élevées comme le montre le tableau ci-dessous, même si elles n'impactent pas la note de l'indicateur ;
- les réalisations effectives sont sous-estimées du fait de la non-prise en compte, en dépenses comme en recettes, de toutes les compensations opérées entre l'Etat et des entreprises. C'est le cas en particulier des compensations de recettes douanières dues par la SONARA (société de raffinage) à l'Etat et les arriérés dus par ce dernier au titre de la subvention pour le soutien des prix des produits pétroliers. Les lois de finances 2014 et 2015 ont en effet prévu au chapitre 60 et en subventions aux ménages, respectivement 215,2 milliards et 195 milliards de paiements dus à la SONARA. Les documents budgétaires n'ont enregistré en exécution sur cette ligne que 42,5 milliards et 7,9 milliards respectivement pour 2014 et 2015, alors que des compensations de montants plus importants ont été effectuées¹⁷.

¹⁵ Rappelons que les amortissements de la dette ne constituent pas des dépenses.

¹⁶ La note de cet indicateur ne serait pas affectée dans le cas où les données définitives de 2016 se révéleraient différentes de celles que nous avons retenues.

¹⁷ Le rapport annuel de la chambre des comptes pour l'exercice 2014 indique un montant de 102 milliards de compensations non enregistrées sur les comptes de 2014, mais nous n'avons pas pu obtenir les montants compensés et leur répartition entre les arriérés de recouvrement sur exercices antérieurs et les montants dus sur exercice courant, ni au titre de 2014, ni au titre de 2015.

Tableau 12: Dépenses des années antérieures à 2016 restant à régulariser à la fin de l'année 2016 (en millions de Fcfa).

Années de réalisation des dépenses	Montants en millions de Fcfa	En % des prévisions initiales de dépenses de la loi de finances pour l'année considérée (*)
années antérieures à 2010	143 100,3	-
2010	41 806,0	2,0 %
2011	39 235,6	2,0 %
2012	58 341,8	ND
2013	93 715,8	3,5 %
2014	34 663,8	1,4 %
2015	50 470,0	1,9 %
total années antérieures à 2016	461 333,2	

Source : comptes 481 des balances comptables

Dépenses hors charges de la dette et hors projets financés sur ressources extérieures

Aux 461,3 milliards s'ajouteront les dépenses de 2016 qui n'auront pu être régularisées après la journée complémentaire¹⁸.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-1. Dépenses effectives totales	A	Méthode de notation M1
Comp 1.1 : Dépenses effectives totales	A	Le total des dépenses réelles imputées à chacun des exercices 2014 à 2016 a représenté respectivement 100,3%, 101,0% et 92,8% des dépenses inscrites dans les budgets votés initialement (avant le début de l'exercice).

PI-2. Composition des dépenses effectives

Les pratiques en matière d'exécution du budget décrites au niveau de l'indicateur PI-21 et PI-25 (avances de trésorerie, déblocage de fonds, caisses d'avances et interventions directes de la SNH) induisent des biais dans les données sur la répartition des dépenses effectives. Ces pratiques conduisent en effet à imputer en fin d'exercice, indifféremment sur des lignes où des crédits sont encore disponibles, des montants importants de dépenses restant à régulariser et exécutées selon les procédures en question. Les imputations budgétaires données en exécution dans les documents comptables ne reflètent donc pas la réalité de la répartition effective des dépenses.

Malgré ce dernier constat, et celui précédemment cité relatif au non enregistrement des compensations de recettes et dépenses, nous avons considéré que cet indicateur peut être

¹⁸ Nous les estimons à un maximum de 50 milliards.

noté sans tenir compte de l'absence de données complètes et non sujettes à caution sur la répartition des dépenses effectives ; ce qui aurait conduit à attribuer les notes D* aux deux premières composantes de l'indicateur.

Les calculs pour la mesure des écarts entre la répartition des dépenses tel que prévu par les lois de finances initiales et la répartition effective sont détaillés en annexe 4. Les données utilisées sont celles présentées dans les tableaux 8 et 9. Les résultats sont résumés dans le tableau 13.

Tableau 13: Résultats pour l'indicateur PI-2

année	Composante 2.1 Ecart de la composition selon la classification administrative	Composante 2.2 Ecart de la composition selon la classification économique	Composante 2.3 Affectation proportionnelle des imprévus
2014	14,0%	16,4%	0,8%
2015	13,9%	16,3%	
2016	13,0%	9,3%	

Composante 2.1 : Composition des dépenses effectives par fonction (ou selon la classification administrative)

Les budgets de l'Etat sont votés par chapitres et programmes. Les lois de règlement ne donnent pas le détail des prévisions et réalisations selon la classification fonctionnelle. Il ne nous est donc pas possible de traiter la composante 2.1 en nous basant sur cette classification.

Le recours à la classification par programme est possible¹⁹, mais il risque d'aboutir à des résultats non significatifs en raison du nombre important de programmes (165). En sélectionnant les vingt plus importants, nous négligerions les écarts de répartition pour les 145 autres programmes.

Nous avons donc retenu la classification administrative (chapitres de la nomenclature budgétaire) pour la mesure de PI-2.1.

Les résultats présentés dans le tableau 13 ci-dessus montrent des écarts significatifs (de 13% à 14%) entre la répartition par chapitres des crédits prévus en loi de finances initiale, et les répartitions effectives des dépenses exécutées et imputées à chacun des exercices considérés.

Ces écarts s'expliquent essentiellement par :

- l'importance de la réaffectation des réserves provisionnelles au chapitre dépenses communes, ce qui induit pour ce dernier des taux de réalisation allant de 438% à 570% ;

¹⁹ Sous réserve de la disponibilité des données sur les dépenses par programme pour l'exercice 2016 avant la fin de la mission d'évaluation.

- la faiblesse relative des taux de réalisation des investissements, en particulier pour les infrastructures (Ministère des Travaux publics), comparativement au taux de réalisation des dépenses de fonctionnement²⁰ ;

Les écarts mesurés, respectivement de 14,0%, 13,9% et 13,0% pour 2014, 2015 et 2016, correspondent à la note C pour cette composante²¹ [critère pour C : « *La composition des dépenses par programme, unité administrative ou fonction s'est écartée du budget initial de moins de 15 % au cours d'au moins deux des trois derniers exercices* »].

Composante 2.2 : composition des dépenses effectives par catégorie économique

Les écarts entre prévisions et réalisations de la composition des dépenses classées selon la nature économique sont significatifs. Leur mesure a été respectivement de 16,4% en 2014 ; 16,3% en 2015 et 9,3% en 2016 (voir tableau 13).

Ces modifications de la composition des dépenses effectives s'expliquent par les insuffisances dans les prévisions de dépenses de fonctionnement et par la fongibilité des crédits qu'autorise le régime financier de 2007 pour les dépenses d'un même programme.

Le tableau 14 ci-dessous montre en effet une grande dispersion des taux de réalisation pour les dépenses de fonctionnement hors salaire et pour les intérêts et frais financiers.

Tableau 14 Taux de réalisation des dépenses classées selon la nature économique

Groupe économique	2014	2015	2016
61 - Achats de Biens et services	164,3%	130,5%	104,1%
62 - Charges salariales	100,1%	100,1%	96,8%
64 - Intérêts et frais financiers	160,4%	206,4%	169,0%
65 - Subventions	102,3%	140,3%	83,5%
661 - Prestations sociales	107,2%	96,9%	99,5%
63, 66 & 67 Impôts et autres transferts courants	80,0%	133,9%	140,6%
2a Investissements financés sur ressources internes	99,8%	98,1%	89,3%
2b Investissements financés sur ressources externes (emprunts et dons)	92,5%	90,2%	92,0%
Total	107,8%	108,3%	98,4%

Source : Probmis et balances comptables

Pour les prévisions en particulier, nous constatons que certaines dépenses sont systématiquement minorées. Le tableau ci-dessous en donne quelques exemples pour les achats de biens et services. Des cas similaires existent aussi pour les dépenses de transferts ou pour les intérêts (dette extérieure, frais bancaires..).

²⁰ La répartition entre dépenses de fonctionnements et dépenses d'investissements étant très inégale d'un chapitre à l'autre, les écarts significatifs entre taux de réalisation d'investissement et taux de réalisation de fonctionnement impactent la répartition des dépenses par chapitre et donc la mesure pour PI-2.1.

²¹ Cette note ne serait pas impactée par une éventuelle modification des données de 2016.

**Tableau 15 : exemple de prévisions régulièrement sous-estimées
(montants en milliards de Fcfa)**

Classification économique (code et libellé)	2014			2015			2016		
	Prév	Réali	Taux	Prév	Réali	Taux	Prév	Réali	Taux
6171-Indemnité de mission à l'intérieur	29,5	44,1	149,2%	32,2	37,0	114,9%	27,1	32,6	120,5%
6172-Indemnité de mission à l'étranger	7,5	40,8	541,5%	7,4	7,6	102,1%	6,7	6,8	102,0%
6177-frais de participation aux foires, expositions et autres manifestations	7,8	48,1	615,2%	7,5	49,8	660,9%	5,7	37,4	660,7%
6185-Publications, communiqués de presse, radio, télévision et frais de publicité	1,3	4,0	300,3%	1,5	4,3	286,9%	1,0	5,0	481,9%
6186-Honoraires et frais annexes	2,1	21,8	1018,5%	2,2	2,5	110,5%	2,5	2,4	98,8%
6189-Autres rémunérations des prestations extérieures	3,2	116,0	3619,4%	4,8	130,8	2731,4%	4,3	87,6	2039,6%

Source : Probmis et balances comptables

Les écarts mesurés pour la composition des dépenses selon la classification économique étant respectivement de 16,4%, 16,3% et 9,3% pour les trois années considérées, la note pour la composante PI-2.2 est D²² ; le critère pour la note supérieure n'étant pas rempli. [critère pour la note supérieure C : « *La composition des dépenses, classées par catégorie économique, s'est écartée du budget initial de moins de 15 % au cours d'au moins deux des trois derniers exercices* »].

Composante 2.3 : dépenses financées sur les réserves pour imprévus.

Nous avons expliqué précédemment que nous traitons les provisions inscrites sur certains chapitres comme réserves pour dépenses imprévues. Leur utilisation pour les trois années est résumée dans le tableau 16 ci-dessous.

Tableau 16: Crédits provisionnels et dépenses imputées directement aux crédits provisionnels (en milliards de FCFA et en %)

Année	Loi de finances initiale.	Crédits transférés	Crédits restants	Dépenses imputées à la réserve	Dépenses imputées à la réserve/total budget
2014	226,6	205,8	20,7	17,5	0,6%
2015	257,0	219,8	37,2	34,0	1,0%
2016	240,0	188,1	51,9	31,2	0,9%

Source : Probmis et balances comptables

La part des dépenses imputées aux provisions représente au plus 1% du total des dépenses du budget (moyenne de 0,8% pour les trois exercices). Cette situation correspond à la note A pour la composante PI-2.3 [critère pour la note A : « *Les dépenses effectives imputées à une réserve provisionnelle sont restées, en moyenne, inférieures à 3 % du budget initial* »].

²² La note de cette composante ne serait pas affectée dans le cas où les données définitives de 2016 (celles de la loi de règlement) se révéleraient différentes de celles que nous avons retenues.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-2. Composition des dépenses effectives	D+	Méthode de notation M1
Comp 2.1 : Composition des dépenses effectives par fonction (ou selon la classification administrative)	C	La composition des dépenses selon la classification administrative s'est écartée de celle des prévisions initiales de 14,0% en 2014, 13,9% en 2015 et 13,0% en 2016.
Comp 2.2 : composition des dépenses effectives par catégorie économique	D	La composition des dépenses selon la classification économique s'est écartée de celle des prévisions initiales de 16,4% en 2014, 16,3% en 2015 et 9,3% en 2016.
Comp 2.3 : dépenses financées sur les réserves pour imprévus	A	Les dépenses imputées aux réserves provisionnelles ont représenté en moyenne 0,8% des dépenses du budget de l'Etat durant les trois années 2014 à 2016

PI-3 : Recettes effectives

Pour cet indicateur, nous utilisons les prévisions de recettes telles qu'approuvées en lois de finances initiales des années 2014 à 2016.

Pour les réalisations, l'article 62 du Régime financier de 2007 indique que les « *recettes sont prises en compte au titre de l'année au cours de laquelle elles sont encaissées par le comptable public* ». Nous ne tenons donc pas compte des droits constatés et non recouvrés malgré leur importance (voir les arriérés de recouvrement au niveau de l'indicateur PI-19). Nous considérons donc comme recettes réalisées les recettes recouvrées, quel que soit l'exercice auquel elles se rapportent.

Les recettes recouvrées sont celles enregistrées en classe 7 dans les balances comptables auxquelles s'ajouteraient celles en attente d'imputation (solde des comptes 4802). Ces dernières étant très faibles en fin d'exercice (moins de 0,1%) du total des recettes nous les négligerons dans les calculs. Nous avons vérifié que pour les exercices 2014 et 2015 les données des comptes de classe 7 sont identiques à celles des lois de règlement pour ces mêmes années.

Les cessions d'actifs, au sens du GFS 2001, ne doivent pas être considérées comme recettes. Au cours des trois années considérées, il n'y a pas eu de privatisation au Cameroun, mais une vente de licence de téléphonie pour un montant de 142,5 milliards de Fcaf, imputés à l'exercice 2015, a été réalisée. Nous n'en tenons pas compte dans les recettes.

Nous ne prenons pas en compte non plus les cotisations sociales versées à des caisses spécialisées et dont les prévisions de recettes et dépenses ne sont pas soumises au vote du Parlement.

Nous ne tenons pas compte enfin des prêts accordés à l'Etat, ni même de leur partie dans lorsqu'ils sont consentis à des taux concessionnels.

Les dons projets et dons programmes sont, par contre, pris en compte, y compris dans le cas spécifique des contrats C2D²³.

Composante 3.1 : recettes effectives totales

Les réalisations de recettes et les taux de réalisation sont présentés dans le tableau 17 qui suit (voir détail dans le tableau 10).

Pour les trois exercices considérés, les recettes totales réalisées ont représenté respectivement 108,2%, 99,4% et 96,2% des prévisions totales de recettes votées en loi de finances initiale pour chaque année.

Cette situation correspond à la note B pour la composante PI-3.1 [critère pour la note B : « Les recettes effectives représentaient entre 94 % et 112 % des recettes inscrites au budget au cours d'au moins deux des trois derniers exercices »].

Ce résultat, relativement bon, ne signifie pas pour autant que les prévisions soient maîtrisées (voir commentaires pour PI-3.2) et les recouvrements performants (voir indicateur sur les arriérés de recouvrement). Des insuffisances subsistent dans ces domaines et se reflètent aussi à travers les variations et le niveau des recettes rapportées au PIB²⁴.

Tableau 17: Prévisions et réalisations de recettes du budget général de l'Etat (en milliards de FCFA) et taux de réalisation

Libellé Economique	2014			2015			2016		
	LF init.	Réalis.	% Réal.	LF init.	Réalis.	% Réal.	LF init.	Réalis.	% Réal.
Recettes fiscales									
Impôts sur les bénéfices des sociétés non pétrolières	272,0	298,0	109,6%	307,0	367,1	119,6%	315,1	351,5	111,6%
Impôts sur les salaires et sur les revenus des personnes physiques	228,6	313,4	137,1%	303,5	314,6	103,7%	346,7	279,6	80,6%
Impôts sur les gains en capital et les plus-values de cession, la propriété, les mutations et transactions	38,0	38,3	100,7%	40,4	50,8	125,7%	46,9	50,7	108,1%
Impôts et Taxes intérieurs sur biens et services	993,3	1 029,4	103,6%	1 058,3	1 141,1	107,8%	1 177,8	1 179,6	100,2%

²³ Contrats désendettement développement de la Coopération française.

²⁴ En se référant aux données sur le PIB contenues dans le rapport économique et financier annexé au projet de loi de finances 2017, les ratios recettes non pétrolières rapportées au PIB hors pétrole sont relativement faibles (de l'ordre de 15%). Les ratios recettes totales rapportées au PIB (y compris secteur pétrolier) ont varié de 18,8% en 2014 à 17,9% en 2015 et 15,9% en 2015.

Libellé Economique	2014			2015			2016		
	LF init.	Réalis.	% Réal.	LF init.	Réalis.	% Réal.	LF init.	Réalis.	% Réal.
Droits et taxes sur le commerce extérieur	297,5	354,2	119,0%	327,7	337,4	103,0%	364,6	347,9	95,4%
Autres impôts et taxes	48,6	54,4	112,0%	59,6	58,4	98,0%	65,6	62,1	94,8%
Contributions sociales									
Cotisations aux caisses de retraite des fonctionnaires et assimilés relevant des administrations publiques	38,0	40,9	107,7%	39,0	44,7	114,5%	45,0	44,7	99,2%
Dons									
Dons exceptionnels de la coopération internationale	55,0	68,4	124,3%	58,2	18,1	31,1%	143,2	54,1	37,8%
Autres recettes									
Revenus du secteur pétrolier	733,0	703,6	96,0%	774,9	592,7	76,5%	442,2	456,9	103,3%
Revenus de la propriété	4,0	6,7	169,0%	4,0	4,0	101,5%	4,0	3,7	93,2%
Ventes de biens et services	16,7	9,1	54,3%	16,7	8,5	50,9%	18,0	12,8	71,4%
Amendes et condamnations pécuniaires	1,4	2,5	175,9%	1,4	3,6	252,8%	1,4	2,3	165,6%
Droits et frais administratifs	13,5	18,5	137,5%	13,5	20,6	153,4%	14,3	15,7	109,4%
Intérêts et dividendes	10,4	9,9	95,6%	17,4	20,0	114,8%	25,0	19,4	77,7%
Autres produits et profits divers	8,0	36,5	456,1%	0,0	22,2	-	0,0	13,7	-
Recettes totales (hors privatisations)	2 758,0	2 983,8	108,2%	3 021,6	3 003,8	99,4%	3 009,7	2 894,8	96,2%

Composante 3.2 : composition des recettes effectives

Le tableau 17 montre, pour chaque année, une grande dispersion dans les taux de réalisation de chaque catégorie de recettes. Il montre aussi de grandes variations d'une année à l'autre de ces taux de réalisation par catégorie de recettes. Nous relevons par ailleurs le simple report de prévisions d'une année à l'autre pour la plupart des recettes non fiscales (hors pétrole et hors intérêts et dividendes).

Ces constats sont significatifs d'insuffisances dans l'établissement des prévisions, quelle que soit la nature de recettes. Ils expliquent les écarts mesurés entre les compositions de recettes tel que prévu par les lois de finances initiales et les compositions effectives.

Les calculs détaillés de ces écarts sont présentés en annexe 5. Les résultats obtenus sont les suivants :

Année	Variation de la composition des recettes
2014	9,9%
2015	15,1%
2016	10,4%

La variation de la composition des recettes a été inférieure à 15% en 2014 et 2016, elle n'a été inférieure à 10% qu'en 2015.

Ce qui établit à C la note pour la composante PI-3.2 [critère pour C : « *La composition des recettes s'est écartée du budget initial de moins de 15 % au cours de deux des trois derniers exercices* »].

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
PI-3 : Recettes effectives	C+	Méthode de notation M2
Comp 3.1 : Recettes effectives totales	B	Le total des recettes réalisées a représenté, respectivement pour les années 2014 à 2016, 108,2% ; 99,4% et 96,2% du total des recettes prévues en loi de finances initiale.
Comp 3.2 : composition des recettes effectives	C	L'écart entre la composition des recettes prévue par la loi de finances initiale et la composition effective a été respectivement de 9,9% ; 15,1% et 10,4% en 2014, 2015 et 2016. Les données indiquent, pour chaque année, une grande dispersion dans les taux de réalisation de chaque catégorie de recettes. Elles indiquent aussi de grandes variations d'une année à l'autre de ces taux.

3.2 Exhaustivité et transparence

La transparence des finances publiques est un élément essentiel de la gestion des finances publiques et de la responsabilisation. Elle assure que les gouvernements ont une image précise de leur situation et de leurs perspectives budgétaires, des coûts et des avantages à long terme de toute réorientation des politiques et des risques potentiels susceptibles de les faire dérapier.

La transparence des finances publiques renforce la responsabilisation et accroît la crédibilité des autorités, ce qui a pour avantages d'abaisser le coût de l'emprunt et d'inciter un public bien informé à soutenir plus fermement des politiques macroéconomiques saines. La transparence offre par ailleurs aux organes législatifs, et aux citoyens l'information dont ils ont besoin pour rendre les gouvernements redevables.

La transparence est appréciée dans le cadre PEFA à travers six (6) indicateurs qui permettront de vérifier si les informations sur la gestion des finances publiques sont complètes, cohérentes et accessibles aux utilisateurs.

PI-4 : Classification du budget

Cet indicateur mesure la qualité de la classification budgétaire, et apprécie en particulier si elle permet ou non de suivre les opérations de la prévision à l'exécution et au compte rendu par unité administrative, par catégorie économique, par fonctions ou sous fonction, ou par programmes²⁵. Un système de classification solide permet d'assurer le suivi des transactions tout au long du cycle de la formulation, de l'exécution du budget et de l'établissement de rapports sur ce dernier.

Il existe une normalisation internationale et des normalisations régionales ou parfois nationales pour ces classifications. Ces normalisations sont établies à des fins de comparaison statistique entre les pays d'une même région ou au niveau international.

La classification du budget de l'État en vigueur et appliquée au cours de l'exercice 2016 au Cameroun est établie par le décret N°2003/011/0M du 09 Janvier 2003. Cette nomenclature budgétaire s'organise autour de sept (07) segments et 22 positions. Elle comprend les principales classifications suivantes :

- (i) Administrative (chapitres et articles) ;
- (ii) Economique (paragraphe) ;
- (iii) Fonctionnelle (sections) ; et
- (iv) Programmatique (programmes et actions) ;

La classification programmatique constituée des deux segments programmes et actions a été introduite en 2013 afin de prendre en compte le nouveau mode de gestion en budget-programme.

Tableau 18: Classifications et nomenclatures des dépenses

Subdivision budgétaire	Critère de classification des dépenses et des recettes	Code	Nombre de positions
Année budgétaire	Année budgétaire	Code année	2
Chapitre	Ministère destinataire de la dépense ou de la recette	Code ministère	2
Programme	Unité de spécialisation	Code programme	3
Action	Niveau élémentaire d'allocation des moyens	Code action	2
Section	Fonction de destination de la dépense ou de la recette	Code fonction	3
Article	Unité administrative destinataire de la dépense ou de la recette	Code destination	6
Paragraphe	Nature de la dépense ou de la recette	Code économique	4

Source : Mission

²⁵ D'autres angles et classifications sont envisageables, par exemple selon les sources de financement (fonds propres, dons et prêts intérieurs ou extérieurs) ou selon les bénéficiaires.

La formulation, l'exécution et la présentation du budget étaient basées en 2016 sur des classifications administrative et économique conformes à la norme SFP du FMI de 2001. La classification fonctionnelle utilisée n'est pas conforme, notamment au niveau des secteurs et des sous-secteurs, à la nomenclature fonctionnelle CFAP²⁶ (en anglais COFOG²⁷). Le tableau suivant présente les divergences de la classification fonctionnelle appliquée au Cameroun par rapport à la classification fonctionnelle CFAP. En effet, nous constatons que la classification fonctionnelle appliquée au Cameroun combine, par exemple, les dépenses du secteur « défense » avec les dépenses du secteur « ordre et sécurité publics » dans la même section or elles ne le sont pas dans la classification CFAP. La classification fonctionnelle au Cameroun n'identifie pas, ensuite, les dépenses relatives à la « protection de l'environnement » dans une section à part. Enfin, dans la classification fonctionnelle au Cameroun, une section de la classification fonctionnelle a été réservée aux activités non réparties par fonctions, or selon les normes CFAP/COFOG ce genre de classement n'est pas possible, toutes les activités doivent être classées dans les fonctions correspondantes.

Tableau 19: Comparaison entre la classification CFAP/COFOG et classification fonctionnelle appliquée au Cameroun

Nomenclature CFAP/COFOG		Nomenclature fonctionnelle au Cameroun	
01	Services généraux des administrations publiques	S1	Souveraineté
02	Défense	S2	Défense et sécurité
03	Ordre et sécurité publics	S3	Administration générale et financière
04	Affaires économiques	S4	Enseignement, formation et recherche
05	Protection de l'environnement	S5	Communication, culture, sports et loisirs
06	Logements et équipements collectifs	S6	Santé
07	Santé	S7	Affaires sociales
08	Loisirs, culture et culte	S8	Infrastructures
09	Enseignement	S9	Production et commerce
10	Protection sociale	S0	Activités non réparties par fonctions

Source : Mission

Par ailleurs, il est à souligner que les classifications et nomenclatures en vigueur au Cameroun ne sont pas non plus conformes à la Directive CEMAC N°04/11-UEAC-190-CM-22 relative à la nomenclature budgétaire de l'Etat. Elles n'intègrent pas les titres de dépenses au niveau de la nature économique, n'incluent pas une cartographie des organisations administratives destinataires des crédits au niveau de la classification administrative, et une classification selon la destination géographique.

Un projet de décret et son annexe sont en cours de finalisation dans l'objectif de rendre la classification et la nomenclature actuelles du budget de l'Etat conformes à la directive susvisée et aux normes internationales. Mais pour l'heure, elles demeurent, en ce qui concerne la classification fonctionnelle notamment, non conformes aux normes; d'où l'attribution de la note C à l'indicateur.

[Critère pour attribuer la note supérieure de B : « La formulation, l'exécution et la présentation du budget sont basées sur la classification administrative, économique (au moins au niveau des codes à trois chiffres de

²⁶ Classification des fonctions des administrations publiques

²⁷ « Classification of the functions of Governments »

la norme SFP) et fonctionnelle/sous fonctionnelle, et appliquent les normes SFP/CFAP ou un système de classification permettant d'établir des documents budgétaires cohérents comparables à ces normes ».]

Indicateur/Composante	Note	Explication résumée
PI-4 : Classification du budget	C	Méthode de notation M1
Comp 4.1 : Classification du budget	C	La formulation, l'exécution et la présentation du budget sont basées sur une classification administrative et économique et appliquent la norme SFP. La classification fonctionnelle n'est pas conforme au CFAP/COFOG.

PI-5 : Documentation budgétaire

Cet indicateur évalue si la documentation accompagnant le projet de loi de finances tel que soumis au Parlement (Assemblée Nationale et Sénat) pour examen et vote est suffisante pour qu'il puisse se prononcer valablement et en connaissance de cause.

Les documents budgétaires annuels (le projet de budget du pouvoir exécutif pour l'exercice à venir et les documents justificatifs) soumis par le pouvoir exécutif au législateur pour examen, délibération et approbation avec d'éventuels amendements doivent donner une image exhaustive des prévisions économiques sous-tendant le projet de budget, des propositions de budget et des réalisations de l'exercice en cours et des exercices précédents.

Au Cameroun, ce sont les articles 35 et 36 de la loi N°2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat qui fixent la liste minimale de documents qui doivent accompagner le projet de loi de finances à soumettre chaque année au Parlement.

La directive CEMAC relative aux lois de finances prescrit de transmettre au Parlement, et en plus des 12 documents listés par la loi portant régime financier de l'Etat, (i) un tableau d'équilibre mettant en évidence le solde budgétaire selon 3 approches distinctes; (ii) les financements des bailleurs internationaux (une annexe aux lois de finances) ; (iii) un cadrage budgétaire à moyen terme dont la première année est prescriptrice des lois de finances en dépenses, auquel s'ajoutent un rapport sur la situation macroéconomique et un rapport sur l'exécution budgétaire en cours, ces documents servant de support à un débat d'orientation budgétaire en été.

Encadré: Articles 35 et 36 de la loi portant régime financier de l'Etat

Article 35 :

(1) Le Gouvernement fournit au Parlement, chaque année, au moment de la session budgétaire, en vue de l'examen du projet de loi de finances de l'année, des informations sur l'évolution de l'économie nationale, les orientations des finances publiques et le développement des grands projets d'investissement.

(2) L'exécution du budget de l'Etat à mi-parcours fait l'objet d'une information écrite fournie au Parlement par le Gouvernement au plus tard le 30 septembre de l'année courante.

Article 36 :

Sont obligatoirement joints au projet de loi de finances de l'année ;

- (1) un rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales, et financières de la Nation. Il comprend notamment la présentation des hypothèses de la loi de finances et des projections y afférentes;
- (2) une annexe présentant les perspectives d'évolution sur trois (3) ans, des dépenses publiques, en tenant compte des projections des équilibres budgétaires ;
- (3) une annexe détaillant les prévisions de recettes budgétaires selon la nomenclature budgétaire des recettes, la liste et l'évaluation par catégorie de bénéficiaires des impôts et taxes affectés à des personnes morales autres que l'État ;
- (4) une annexe présentant les dépenses de l'Etat par fonction, programme et objectif, avec les indicateurs de performance qui y sont associés ;
- (5) une annexe explicative développant pour chaque chapitre, les dépenses d'investissements et les dépenses courantes pour les deux années précédentes, l'année en cours et l'année considérée, par programme au sein des sections fonctionnelles et, pour chacune d'entre elles, l'état de consommation des autorisations d'engagement depuis l'origine de chaque programme et les prévisions de consommation de crédits pour l'année en cours et l'année considérée par article budgétaire ;
- (6) une annexe présentant les dépenses des administrations par chapitre, par section et détaillée par article et paragraphe, pour l'année en cours et l'année considérée ;
- (7) une annexe détaillant le montant et l'utilisation des comptes spéciaux au cours des deux années précédentes, pour l'année en cours et les deux années à venir ;
- (8) une annexe détaillant les projets d'investissement ;
- (9) un état des opérations financières ;
- (10) une annexe présentant les concours financiers de l'Etat aux entreprises ;
- (11) une annexe présentant par ministère, les informations relatives à l'évolution des effectifs et de la masse salariale ;
- (12) une annexe présentant l'état détaillé de la dette publique.

Au regard du cadre PEFA, un certain nombre d'éléments, énumérés dans le tableau ci-après, devraient être contenus dans la documentation budgétaire. Leur vérification a été opérée dans le projet de loi de finances de l'année 2017 tel que présenté au Parlement.

Tableau 20 : Éléments soumis au Parlement à l'automne 2016 pour le projet de loi de finances 2017

Éléments de base	Vérifications
1. Les prévisions du déficit ou de l'excédent budgétaire (ou des résultats d'exploitation de l'exercice).	Oui, dans le rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation.
2. Les résultats budgétaires de l'exercice précédent, présentés selon le même format que le projet de budget.	Oui, dans le rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation.
3. Le budget de l'exercice en cours (le budget révisé ou les résultats prévus), présenté selon le même format que la proposition de budget.	Oui, dans le rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation.
4. Les données résumées sur le budget, côté recettes et côté dépenses pour les principales lignes des classifications utilisées (voir PI-4), notamment pour l'exercice en cours et pour l'exercice précédent, en plus d'une ventilation détaillée des estimations des recettes et des dépenses.	Oui, dans les prévisions de recettes et des dépenses par grandes masses ; dans la présentation des dépenses par chapitre, section, article et paragraphe et dans la présentation des dépenses de l'Etat par fonction programme et objectifs avec indicateurs de performance.
Éléments supplémentaires	Vérifications
5. Le financement du déficit, avec une description de la composition prévue.	Oui, dans le rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation.
6. Les hypothèses macroéconomiques, y compris, au minimum, des estimations du taux de croissance du PIB, du taux d'inflation, du taux d'intérêt et du taux de change.	Oui, dans le rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation.
7. Le stock de la dette, y compris des renseignements au moins pour le début de l'exercice en cours (présentés conformément aux normes des SFP ou toute autre norme reconnue au plan international).	Oui, dans le document de stratégie d'endettement public et de gestion de la dette publique 2017.
8. Les actifs financiers, y compris des détails pour au moins le début de l'exercice en cours (présentés conformément aux normes des SFP ou à une autre norme reconnue au plan international).	Non
9. Des données récapitulatives sur les risques budgétaires (y compris les engagements conditionnels tels que les garanties, et les obligations intégrées dans les contrats de PPP, etc.).	Non
10. Des explications des répercussions budgétaires des nouvelles initiatives et d'importants nouveaux investissements	Non

Éléments de base	Vérifications
publics, et des estimations de l'impact budgétaire de toutes les modifications importantes apportées aux mesures concernant les recettes et/ou aux programmes de dépenses.	
11. Les documents relatifs au cadre à moyen terme.	Non
12. Une quantification des dépenses fiscales.	Non

Les quatre éléments d'information de base sont disponibles selon les critères du PEFA. Par contre, et en ce qui concerne les éléments d'information supplémentaires, seulement trois des huit éléments supplémentaires peuvent être considérés comme disponibles. Cette situation correspond à la note B de l'indicateur.

[Critère pour attribuer la note supérieure de A : « Les documents du budget comprennent 10 éléments, y compris tous les éléments de base (1 à 4) ».]

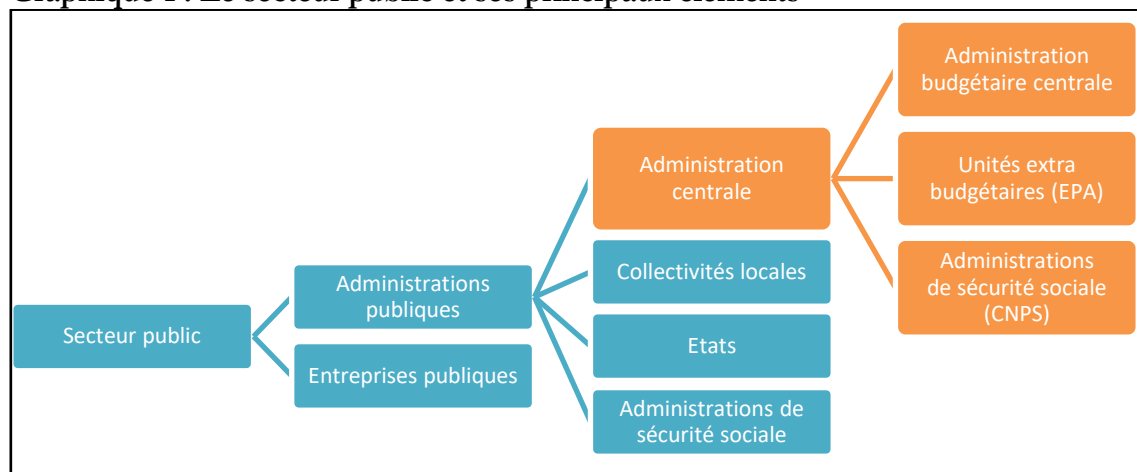
Indicateur/composantes	Note	Explication
PI-5 : Documentation budgétaire	B	Méthode M1
Comp. 5.1 Documentation budgétaire	B	Les documents du budget comprennent sept éléments d'information, dont les quatre éléments de base.

PI-6 : Opérations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers

Le budget et les états financiers de l'administration centrale, à savoir les lois de règlement du budget, le compte de gestion des comptes principaux, et la balance des comptes, doivent retracer toutes les opérations en dépenses et en recettes pour qu'elles soient examinées et approuvées par les institutions de contrôle et de surveillance externes, et qu'il lui en soit rendu compte après la fin de l'exercice. Cet indicateur évalue la mesure dans laquelle les recettes et les dépenses des unités budgétaires, des unités extrabudgétaires et de l'administration de sécurité sociale sont comptabilisées en dehors des états financiers de l'administration centrale, et évalue, in fine, dans quelle mesure l'unité budgétaire est respectée.

Le champ de l'indicateur couvre l'administration centrale dans le sens donné par le Manuel SFP du FMI de 2014. Ce champ inclut les unités budgétaires (administration budgétaire centrale), les unités extrabudgétaires et les administrations de sécurité sociale. Ce champ n'inclut pas donc les opérations des gouvernements infra nationaux (à savoir les collectivités territoriales²⁸) et des entreprises publiques (exemple les Sociétés d'État et les SEM) ou assimilées.

Graphique 1 : Le secteur public et ses principaux éléments



Source : FMI (2014) manuel SFP, adapté.

De point de vue légal et réglementaire, et en particulier sur plan communautaire, la directive N° 05/11-UEAC-190-CM-22 portant sur le tableau des opérations financières de l'État (TOFE) au sein de la CEMAC délimite dans l'article 5 le champ des administrations publiques aux unités budgétaires, aux unités extrabudgétaires, aux unités de sécurité sociale mais aussi aux institutions sans but lucratif (ISBL) non marchandes.

Ce champ est conforme aux définitions retenues par le PEFA pour cet indicateur. Doivent donc être rapportées dans la documentation budgétaire, selon le cadre PEFA et la directive sus indiquée, les opérations et les activités exécutées par :

- Les unités budgétaires (organes législatifs et judiciaires, des institutions, des ministères, etc.) ;
- Les unités extrabudgétaires, non assimilables à des entreprises publiques, qui sont des entités dotées d'un budget propre. Elles sont sous la tutelle ou le contrôle de l'administration centrale, ont des ressources propres complétées par des subventions du budget général ou d'autres sources;
- Les unités de sécurité sociale chargées de la gestion d'un ou plusieurs régimes de sécurité sociale qui font appel à des cotisations obligatoires et couvrent la totalité ou la majeure partie de la population (organismes de sécurité sociale).

²⁸ Les collectivités territoriales sont traitées dans l'indicateur PI-7

Pour le cas de la République du Cameroun, et en application du manuel des SFP du FMI, du cadre PEFA et de la directive communautaire susmentionnée, les unités dont les opérations devraient être comptabilisées dans les rapports et états financiers de l'administration centrale sont les opérations des établissements publics administratifs (EPA) et assimilés²⁹ dont le nombre selon le dernier recensement du MINFI³⁰ est de 143 EPA, et les opérations de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (qui constitue un EPA au Cameroun). Les ressources et les emplois des EPA et de la CNPS ne sont pas rapportés dans les états financiers de l'administration centrale, à savoir les lois de règlement du budget.

Les EPA sont régis par la loi N°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic. Du point de vue du suivi de la gestion et des performances, la loi N°99/016 précise que *“(1) Le suivi de la gestion et des performances des EPA est assuré par le Ministère chargé des finances ... (2) Les EPA adressent au Ministère chargé des finances tous les documents et informations relatifs à la vie de l'entreprise qui doivent être tenus, en vertu du droit commun, à la disposition des actionnaires ou des administrateurs et, notamment, les rapports d'activités, les rapports des contrôleurs financiers et des agents comptables, les rapports des commissaires aux comptes, ainsi que les états financiers annuels et les comptes certifiés ... Les EPA, sont tenus de publier, au moins une (1) fois par an, une note d'information présentant l'état de leurs actifs et de leurs dettes, et résumant leurs comptes dans un journal d'annonces légales et dans un organe de presse nationale³¹”*.

Les EPA sont gérés selon les règles prévues par le régime financier de l'Etat³² ... Le projet de budget annuel est transmis pour approbation au ministre de tutelle technique et au ministre chargé des finances avant le début de l'exercice budgétaire suivant³³ ... Le directeur général présente au conseil d'administration et, selon le cas, au ministre chargé des finances et au ministre de tutelle technique, des situations périodiques et un rapport annuel d'activités. Il leur présente également, dans les six (6) mois de la clôture de l'exercice, les états financiers annuels et le rapport d'exécution du budget de l'exercice écoulé. Le contrôleur financier et l'agent comptable présentent au conseil d'administration leurs rapports sur l'exécution du budget de l'EPA. Les copies de ces rapports sont transmises au ministre chargé des finances, au ministre de la tutelle technique et au directeur général de l'établissement administratif³⁴.

Les règles définies par la loi 99/016, lorsqu'elles sont respectées, permettraient à l'autorité de tutelle (sectorielle ou financière) d'assurer un suivi régulier et périodique sur la situation des EPA. En l'absence d'informations transmises aux autorités de tutelle, ces dernières ne pourraient assurer à leur tour une information régulière, un suivi et un reporting sur les emplois et les ressources des EPA.

Il est à noter que certains comptes d'affectation spéciale (C.A.S) à l'instar du Fonds Routier³⁵ sont, de par le texte portant leur création³⁶, de par leur mode de fonctionnement et du

²⁹ Comités, commissions, missions, programmes, etc.

³⁰ DPC

³¹ Article 8 de la loi 99/016

³² Article 72 de la loi 99/016

³³ Article 75 de la loi 99/016

³⁴ Article 77 de la loi 99/016

³⁵ Ou encore le CAS pour la redevance payée par les organismes portuaires autonomes.

³⁶ Loi N°98/011 du 14 juillet 1998

moment qu'ils reçoivent des subventions du budget de l'Etat, des EPA « de type particulier ou spécial »³⁷ sont assimilés à des EPA au sens de l'article 1^{er} de la loi 99/016 du 22 décembre 1999. Ces CAS pourraient être assimilés à des entités extra budgétaires, mais du moment que leurs ressources et leurs emplois sont rapportés dans les lois de finances nous ne les traiterons pas comme tels.

Composante 6.1 : Dépenses non comptabilisées dans les états financiers.

La première composante évalue l'ampleur des dépenses supportées par les EPA et assimilés, et les dépenses supportées par la CNPS par rapport aux dépenses de l'administration centrale. Le cadre PEFA commande de rapporter la valeur de ces dépenses aux dépenses totales de l'administration centrale afin d'en mesurer l'ampleur. Les données sur les dépenses des EPA les plus exhaustives disponibles sont celles se rapportant à la gestion 2015, ces données recensent les dépenses de seulement 108 EPA sur 143. Il est à souligner que les données se rapportant au dernier exercice budgétaire clos, c'est-à-dire 2016, sont encore plus incomplètes. Nous retenons donc l'exercice 2015 pour traiter cet indicateur.

**Tableau 21 : Dépenses non comptabilisées dans les états financiers en 2015
(en milliards de FCFA)**

Désignation des institutions dont les dépenses ne sont pas incluses dans les rapports financiers	Montant
Les établissements publics à caractère administratif et assimilés	152,6 ³⁸
La CNPS	117,2
Total (A) :	269,8
Dépenses budgétaires totales (B) :	3129,5³⁹
Niveau des dépenses non rapportées ((A/B) X 100) :	8,6 %

Source : DPC

Les données collectées sur les dépenses concernent seulement 108 EPA sur 143 ce qui ne permet pas d'apprécier l'ampleur réelle des dépenses de l'ensemble des unités extrabudgétaires par rapport aux dépenses totales de l'administration centrale, d'où l'attribution de la note D* à la composante.

[La note D signifie que le niveau de performance est inférieur au niveau de base. Cette note est attribuée si la performance observée est inférieure au niveau requis pour obtenir la note supérieure de C. Lorsque les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau de performance effectif, dans ce cas, la note

³⁷ Une catégorie d'établissements qui n'est pas prévue par la loi 99/016

³⁸ Informations disponibles pour seulement 108 EPA sur 143, et les données ont été corrigées pour 15 EPA en tenant compte des données disponibles dans les comptes de gestion.

³⁹ Les paiements tels qu'ils figurent dans le projet de loi de règlement au titre de l'exercice 2015, déduction faite des dépenses financées sur les subventions accordées de 64,8 milliards de FCFA, c'est-à-dire (3194,3-64,8)

D est suivie d'un astérisque (D) pour faire la distinction avec les cas où elle est attribuée en raison du faible niveau de performance »]*

Composante 6.2 : Recettes non comptabilisées dans les états financiers.

La deuxième composante évalue l'ampleur des recettes (subventions et recettes propres) reçues par les EPA et assimilés, et les recettes perçues par la CNPS. Le cadre PEFA commande de rapporter la valeur de ces recettes aux recettes totales du budget de l'Etat afin d'en mesurer l'ampleur. Les données sur les recettes des EPA les plus exhaustives disponibles sont celles se rapportant à la gestion 2015. Les données se rapportant au dernier exercice budgétaire clos c'est-à-dire 2016 sont incomplètes.

**Tableau 22 : Recettes non comptabilisées dans les états financiers en 2015
(en milliards de FCFA)**

Désignation des institutions dont les recettes ne sont pas incluses dans les rapports financiers	Montant
Les établissements publics à caractère administratif et assimilés	265,6 ⁴⁰
La CNPS	127,7
Total (A) :	393,3
Recettes budgétaires totales (B) :	3846,2⁴¹
Niveau des recettes non rapportées ((A/B) X 100) :	10,2 %

Source : DPC

Les données collectées sur les recettes des unités extrabudgétaires, et qui concernent seulement 108 EPA et celles de la CNPS, ne permettent pas d'apprécier l'ampleur réelle des recettes de l'ensemble des unités extrabudgétaires par rapport aux recettes totales de l'administration centrale, mais, étant donné que les données collectées (qui concernent 108 EPA et la CNPS) permettent d'établir que ces recettes dépassent 10% des recettes totales de l'administration centrale, on peut déduire que les recettes de toutes des EPA et celles de la CNPS cumulées seront forcément supérieures à 10% des recettes totales de l'administration centrale. D'où l'attribution de la note D à la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « Les recettes non comptabilisées dans les états financiers de l'État représentent moins de 10 % des recettes totales de l'administration centrale ».]

Composante 6.3 : Etats financiers des unités extrabudgétaires

Cette composante évalue la mesure dans laquelle les rapports financiers (comptes administratifs, comptes de gestion, bilans et états financiers) ex post des unités

⁴⁰ Les informations sur les recettes incluent les informations sur les subventions de fonctionnement et d'investissement et les informations sur les recettes propres des EPA et assimilés.

⁴¹ Les recettes telles qu'elles figurent dans le projet de loi de règlement au titre de l'exercice 2015, déduction faite des dépenses financées sur les subventions accordées de 64,8 milliards de FCFA, c'est-à-dire 3194,3-64,8

extrabudgétaires sont fournis au gouvernement central. Ces rapports financiers annuels doivent être complets et fournis en temps opportun conformément aux exigences budgétaires de rapports du gouvernement central. L'information devrait inclure des détails sur les recettes et les dépenses effectives, les actifs et passifs, et les garanties et les obligations à long terme.

Au Cameroun, la DPC au MINFI est chargée d'exercer la tutelle financière des établissements publics, et selon les dispositions de l'article 77 de la loi N°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic, le directeur général de l'EPA « *présente au conseil d'administration et, selon le cas, au ministre chargé des finances et au ministre de tutelle technique, des situations périodiques et un rapport annuel d'activités. Il leur présente également, dans les six (6) mois de la clôture de l'exercice, les états financiers annuels et le rapport d'exécution du budget de l'exercice écoulé* ». Sur les 143 EPA, seulement 15 ont observé cette obligation et ont transmis leurs comptes de gestion au titre de l'exercice 2015 à la DPC. En valeur, ceci représente 30,7% des dépenses totales de EPA et assimilés.

**Tableau 23 : Recettes non comptabilisées dans les états financiers en 2015
(en milliards de FCFA)**

	Nombre d'institutions ayant transmis leurs comptes au titre de l'exercice 2015	Valeur (Dépenses)
Les établissements publics à caractère administratif et assimilés	15	46,9
La CNPS	Non	-
Total (A) :	242,9	46,9
Dépenses budgétaires totales des unités extrabudgétaires (B) :	3911,0	152,7
Niveau des recettes non rapportées ((A/B) X 100) :	6,21 %	30,7 %

La DPC ne dispose pas d'informations complètes et exhaustives sur les ressources et emplois des EPA, et les données qui ont été fournies à la mission pour les calculs des composantes 1 et 2 de cet indicateur ont été collectées par la DPC auprès des services du Trésor (ACCT). La DPC n'établit aucun rapport sur les ressources et les emplois des EPA et ne dispose pas d'informations sur les recettes et les dépenses de la CNPS.

Cette situation correspond à la note D de la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « *La majorité (50% et plus) des unités extrabudgétaires soumettent des états financiers détaillés au gouvernement une fois par an, dans les neuf mois suivant la fin de l'exercice* ».]

Indicateur/composantes	Note	Explication
PI-6 : Opérations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers	D	Méthode de notation M2
Comp 6.1 : Dépenses non comptabilisées dans les états financiers.	D*	Les informations sont incomplètes et/ou indisponibles pour pouvoir noter la composante
Comp 6.2 : Recettes non comptabilisées dans les états financiers.	D	Les recettes non comptabilisées dans les états financiers de l'administration centrale dépassent 10% des recettes totales de l'administration centrale
Comp 6.3 : Etats financiers des unités extrabudgétaires.	D	Seulement certains EPA et assimilés soumettent des états financiers détaillés au MINFI une fois par an.

PI-7 : Transferts aux administrations infranationales.

L'objectif de cet indicateur est d'évaluer le système des transferts aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et la transparence de la répartition de ces transferts ; leur information sur ces allocations dans des délais suffisants pour qu'elles puissent en tenir compte dans la préparation de leurs budgets.

Nous utilisons ici les données budgétaires de 2015, celles de 2016 (recettes propres des CTD et transferts effectifs pour l'exercice 2016) n'étant pas encore disponibles (non encore produites) au moment de l'évaluation⁴².

Composante 7.1 : Système d'affectation des transferts.

Le transfert aux CTD se font au Cameroun selon deux principales modalités : les transferts dans le cadre de la fiscalité propre ou affectée et les dotations de l'Etat et autres ressources. S'agissant des dotations de l'Etat, on distingue la Dotation Générale de la Décentralisation (DGD) et les transferts réalisés par les départements ministériels concernés dans le cadre de l'exercice des compétences transférées aux CTD.

- *Les transferts réalisés dans le cadre de fiscalité propre et affectée aux collectivités territoriales*

En matière de fiscalité locale, le système fiscal camerounais distingue entre la fiscalité affectée et la fiscalité propre des CTD. La fiscalité affectée est constituée d'impôts recouverts par les services fiscaux de l'Etat et reversés aux CTD via le réseau du Trésor public.

⁴² Rappelons que les données pour PI-3 dont le champ est restreint à l'Administration budgétaire centrale sont rendues disponibles plus rapidement que celles du champ de PI-7 (Administration centrale et administrations infranationales qui ont des liens financiers directs avec elle).

Ces recettes contiennent les impôts communaux, émis et recouverts par l'administration fiscale (moyennant 10% du produit de l'impôt retenu par l'Etat pour les frais d'assiette) pour affectation directe par le Trésor public aux CTD, ou indirecte par le Fonds Spécial d'Équipement et d'Intervention Intercommunal (FEICOM) dans le cadre de l'intercommunalité et la péréquation. Il s'agit de la contribution des patentes, la contribution des licences, l'impôt libératoire⁴³, la taxe sur les jeux de hasard et de divertissement, la taxe foncière sur les propriétés immobilières, les droits de mutation (bail et vente) d'immeubles, le droit de timbre automobile, et la taxe de développement local.

Les impôts en partage entre l'Etat et les CTD comprennent la redevance forestière, les droits de timbre sur la publicité, et les centimes additionnels communaux, la taxe minière, la taxe de séjour. Un autre niveau de répartition existe entre les collectivités bénéficiaires des recettes affectées. Cette répartition intègre une retenue de base (pourcentage de la recette destinée directement à la commune du domicile, du lieu de situation ou du siège du contribuable) et un système de centralisation auprès du FEICOM en vue d'une répartition à l'ensemble des communes (Intercommunalité). Cette répartition se fait au prorata de la population de chaque CTD.

Tableau 24 : Répartition des recettes fiscales aux CTD

Type de Ressources	Bénéficiaires	Taux d'affectation
Impôt libératoire	Commune	100%
Taxe sur les jeux de hasard et de divertissement	Etat (frais d'assiette)	10%
	Commune ou C.U	90%
Taxes minières	Etat (budget)	65%
	Etat (frais d'assiette)	10%
	Commune	25%
Contribution des patentes et contribution des licences	Etat	10%
	FEICOM	18%
	Commune ou CU	72%
Taxe foncière sur les propriétés immobilières	Etat	10%
	FEICOM	18%
	Commune et CU	72%
Droits de mutation de jouissance (bail) ou de propriété (vente) d'immeubles	Etat	10%
	FEICOM	18%
	Commune ou CU	72%
Droit de timbre automobile (vignette)	Etat	10%
	FEICOM	90%
Redevance Forestière	Etat	50%
	Etat	5%
	Commune	22,5%
	FEICOM	22,5%
Droits de timbre sur la publicité	Etat	80%
	Etat	2%

⁴³ L'Etat ne retient pas de frais d'assiette pour l'impôt libératoire.

	Commune	9%
	FEICOM	9%
Centimes additionnels Communaux (assis sur la patente, l'impôt libérateur et les salaires du secteur privé)	Etat	10%
	Commune ou CU	90%
Centimes additionnels Communaux (assis sur les salaires de l'Etat et des grandes entreprises)	Etat	10%
	FEICOM (péréquation)	90%
Taxe de séjour ⁴⁴	Etat	80%
	Commune ou CU	20%

Source: DGI

Ces recettes destinées aux CTD sont recouvrées suivant les mêmes procédures (établissement de l'impôt – contrôle fiscal - recouvrement de l'impôt – contentieux éventuel) que celles destinées à l'Etat. Elles sont transmises au Trésor via le comptable centralisateur par les Centres Divisionnaire d'Impôts (CDI), accompagnées de pièces comptables qui détaillent la part revenant à chaque bénéficiaire, notamment le registre auxiliaire des émissions et de recouvrement, ainsi que les comptes de la classe 421 à mouvementer. Ces ressources sont mises à la disposition des communes par les services de la DGTCFM. (Art C127 et suivant du Code Général des Impôts).

La commune est aussi responsable de l'administration et de la gestion d'une catégorie de taxes (taxe de stationnement, taxe d'hygiène et de salubrité, taxe sur l'abattage du bétail, droits de fourrières, les tickets de quai, etc.) suivant des procédures relativement identiques à celles mentionnées ci-dessus et en perçoit 100% du produit. Pour pouvoir être recouvrées, ces taxes doivent être préalablement créées par la loi, votées par délibération conforme du conseil municipal et approuvées par le Préfet.

▪ *Les transferts réalisés dans le cadre des transferts de compétences*

C'est la loi N° 2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation qui fixe les règles générales en matière de décentralisation du territoire. L'article 23 de la loi susvisée crée la Dotation Générale de la Décentralisation (DGD) qui est destinée au financement partiel de la décentralisation. La loi de finances, selon ce même article, fixe chaque année sur proposition du gouvernement, la fraction des recettes de l'Etat affectée à la DGD.

Les modalités d'évaluation et de mise à disposition des ressources de la DGD sont fixées par le décret N°2009/248 du 05 août 2009. La DGD est répartie en deux principales composantes à savoir la Dotation Générale de Fonctionnement préparée par le MINFI, et la Dotation Générale d'Investissement préparée par le MINEPAT.

La Dotation Générale de Fonctionnement est destinée en priorité à certaines dépenses obligatoires des CTD et de leurs établissements, notamment les traitements des personnels et des élus, et au financement partiel des charges de fonctionnement résultant de l'exercice des compétences transférées par l'Etat (article 11 du décret), ainsi qu'au fonctionnement des organes de suivi de la décentralisation (CND, CISL, CONAFIL).

⁴⁴ Instituée par le loi de finances 2017

La Dotation Générale d'Investissement est destinée en priorité aux dépenses d'investissement des CTD et de leurs établissements, notamment les dépenses d'équipement, de fourniture des services de base aux populations, de développement, d'aménagement et de lutte contre la pauvreté, et au financement partiel des dépenses d'investissement résultant de l'exercice des compétences transférées par l'Etat (article 13 du décret) .

La répartition de la Dotation Générale de Fonctionnement et de la Dotation Générale d'Investissement entre les différents CTD n'obéit pas à des pourcentages préétablis et arrêtés, mais se fait chaque année par arrêté du Premier ministre qui en précise les modalités.

▪ *Les autres ressources des CTD*

Les autres ressources sont constituées principalement des reports (report des impôts communaux soumis à péréquation, les reports de fonctionnement et d'investissement), des produits de ventes, des ressources de coopération, des autres ressources non fiscales issues de l'exploitation du domaine et des services communaux à savoir les loyers d'immeuble communaux, les sessions d'eau et d'électricité, les produits de recettes de services affermés ou concédés, les droits sur les embarcations, produits de concession et des emplacements publicitaires, etc. .

Tableau 25 : Pourcentage des recettes des collectivités territoriales

Libellé	Montant (2015)	Pourcentage
Recettes des CTD provenant de la fiscalité propre et affectée	119,3 ⁴⁵	78,7%
Ressources transférées dans le cadre des transferts de compétences	10,0 ⁴⁶	6,6 %
Autres ressources	22,3 ⁴⁷	14,7 %
Total des ressources des CTD	151,6	100 %

Seules les ressources des CTD provenant de la fiscalité propre et affectée obéissent à des règles préétablies et sur la base de mécanismes transparents de répartition, ces recettes représentent 78,7% du total des ressources des CTD. Cette situation correspond à la note B de la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de A : « L'affectation horizontale de tous (90% ou plus en valeur) des transferts de l'administration centrale aux administrations infranationales est déterminée par des mécanismes transparents et fondés sur des règles ».]

⁴⁵ Source DGI

⁴⁶ Source DPB

⁴⁷ Source FEICOM

Composante 7.2 : Communication en temps voulu d'informations sur les transferts.

Les ministères de tutelle technique (le MINATD) ou de tutelle financière (le MINFI) ne communiquent pas aux CTD les informations sur les transferts attendus pendant l'année T+1. Les services compétents des CTD préparent leurs projets de budgets en fonctions des réalisations antérieures et des tendances futures.

Cette situation correspond à la note D, car la procédure budgétaire n'est pas appliquée et les informations sur les transferts annuels aux administrations infranationales ne sont pas transmises avant l'établissement de leurs budgets. Dans le courant de l'année, lorsque les CTD reçoivent un financement, elles sont autorisées à l'inclure dans leur budget et l'exécuter en tant que budget annexe.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « La procédure budgétaire est parfois appliquée avec des retards importants. Les informations sur les transferts annuels aux administrations infranationales sont publiées juste avant le début de leur exercice, alors que leur budget pourrait déjà être établi ».]

Indicateur/composantes	Note	Explication
PI-7 : Transferts vers les administrations infranationales	C	Méthode de notation (M2)
Comp 7.1 : Systèmes d'allocation des transferts	B	La plupart des transferts de l'administration centrale aux CTD sont déterminés par des règles et des mécanismes transparents
Comp 7.2 : Communication en temps voulu d'informations sur les transferts	D	Les procédures budgétaires connaissent des retards, et les informations sur les transferts ne sont pas communiquées aux CTD avant le début de l'exercice.

PI-8 : Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de services

Cet indicateur examine d'abord les informations sur la performance figurant dans le projet de loi de finances ainsi que dans les rapports sur l'exécution budgétaire et dans les documents qui accompagnent ces deux documents. Il examine ensuite si des audits de performance ou des évaluations sont menés. Il évalue enfin dans quelle mesure des informations sur les ressources reçues par les unités de prestations de services sont collectées et donnent lieu à des rapports.

Composante 8.1 : plans de performance pour assurer les prestations de services.

La première composante de l'indicateur se concentre sur les indicateurs de performance relatifs aux produits ou résultats issus de l'activité des administrations (ministères et/ou établissements rattachés). En pratique il s'agit d'examiner l'inclusion dans les documents de la loi de finances (en l'occurrence celle se rapportant à l'exercice 2017) de plans de performance des administrations y compris leurs stratégies et leurs cibles d'indicateurs par programme.

Le budget de l'Etat au Cameroun est préparé depuis 2013 par programmes, date d'entrée en vigueur de certaines dispositions de la loi 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat, dont celles se référant au budget programmes. Les budgets incluent, depuis 2013, pour chaque programme des objectifs, des indicateurs ainsi que des cibles de prestation de services ou de produits. Les programmes sont ministériels et sont déclinés par actions. Chaque programme inclut des objectifs, et comprend des indicateurs ainsi que des cibles, dont ceux de prestation de services. Les préconférences budgétaires sont l'occasion d'examiner pour chaque programme les cibles d'indicateurs ainsi que les actions et activités qui permettent d'atteindre les objectifs assignés.

Les préconférences budgétaires sont pour ainsi dire des conférences de performance qui ont pour but de débattre, pour chaque administration et par programme, des grandes lignes de son Projet de Performance (les Projets de Performance des Administrations, PPA) et de passer en revue les programmes, les objectifs et indicateurs associés. Les échanges permettent de trouver un bon équilibre entre l'amélioration continue des objectifs et des indicateurs et la stabilité nécessaire à l'analyse pluriannuelle de la performance. Le rapport de ces préconférences est transmis au Secrétariat du Comité Interministériel d'Examen des Programmes (CIEP) pour servir de base de travail au cours de la session à venir. Le CIEP examine la cohérence interne et externe des programmes, les actions, les objectifs, et les indicateurs et cibles d'indicateurs retenus chaque année. Les objectifs, indicateurs et cibles retenues pour les programmes renseignent aussi bien sur les politiques publiques que sur les résultats attendus de prestation de services ou des produits à fournir.

Les PPA sont préparés chaque année par tous les ministères et transmis au Parlement en accompagnement du projet de loi de finances de l'année, y compris celui se rapportant à l'exercice 2017. Ils expliquent par programmes les crédits demandés qui permettent de financer les actions, les activités et les tâches qui concourent à l'atteinte des cibles d'indicateurs de performance. Les PPA préparés et transmis au Parlement pour servir de base à la discussion du projet de budget de l'année 2017 ne sont pas rendus publics, d'où l'attribution de la note C à la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de B : « Des informations annuelles sont publiées sur les objectifs des politiques ou des programmes, les principaux indicateurs de performance et les produits à fournir ou les résultats prévus pour la plupart des ministères ».]

Composante 8.2 : performance des fonctions de prestation de services.

Cette composante examine dans quelle mesure les résultats des indicateurs de performance pour les années passées figurent, soit dans les documents de la loi de finances, soit dans des rapports de performance.

Avant d'examiner le projet de loi de finances N+1 et les PPA associés, les parlementaires statuent sur les résultats de performances qui sont consignés dans les rapports annuels de performance des ministères. Les rapports annuels de performance qui se rapportent à l'exercice N-1, présentés avant l'examen des PPA N+1, permettent de donner pour l'année N-1 les résultats de prestation de services atteints et les produits fournis par les ministères ou par les services ministériels. Les RAP de 2015 préparés par tous les ministères sont présentés en 2016 pour information du Parlement avant l'examen des PPA 2017 ne sont pas rendus publics. Cette situation correspond à la note D de la composante, pour attribuer la note supérieure il faut que les RAP de la majorité des ministères soient publiés.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « Des informations annuelles sont publiées sur les activités menées pour la majorité des ministères ».]

Composante 8.3 : ressources reçues par les unités de prestations de services

Cette composante traite de la disponibilité des informations sur le niveau des ressources effectives reçues par les unités de prestation de services d'au moins deux grands ministères. Elle détermine dans quelle mesure un système de suivi est mis en place et permet de s'assurer que les unités de prestation de services (tels que les écoles primaires et les centres de soins de santé primaires) ont reçu comme prévu les fonds qui leur sont alloués. Le système de suivi doit permettre aux ministères de comparer la performance de ces services et les ressources effectivement reçues.

Ce qui ressort des entretiens avec les ministères sectoriels⁴⁸, qu'aucun dispositif permettant de suivre et de rendre compte sur les ressources reçues par les unités de prestation des services n'est recensé au Cameroun pour ces ministères. Les unités de prestation de services tels que les écoles primaires ou les centres de soins de santé primaires ne font pas remonter systématiquement des informations comptables ou financières sur les ressources perçues (ressources du budget national et/ou ressources perçues des citoyens) et sur leur utilisation.

En ce qui concerne les enquêtes, le Ministère de l'Éducation de Base réalise quelques enquêtes parmi lesquelles celles qui sont réalisées dans le cadre du Programme d'Analyse des Systèmes Éducatifs de la CONFEMEN⁴⁹ (PASEC) qui ont pour finalité d'évaluer le niveau des acquis scolaires, la dernière en date est l'enquête de 2014 publiée en 2016.

Le Ministère de l'Éducation de Base réalise également des statistiques et produit chaque année un annuaire statistique qui présente un ensemble de données générales et spécifiques

⁴⁸ Ministères de la santé publique, de la justice, des travaux publics, de l'agriculture et de développement rural, de l'éducation de base, de l'enseignement secondaire, de l'enseignement supérieur, etc.

⁴⁹ Conférence des ministres de l'Éducation des États et Gouvernements de la francophonie

qui ont trait à l'offre de l'éducation, à l'évolution du personnel enseignant et de l'infrastructure scolaire et préscolaire, aux équipements dans les salles de classes, etc.

Le Ministère de l'Éducation de Base prépare un rapport d'analyse des données du recensement scolaire, lequel rapport présente l'état des lieux des différents programmes du Ministère, l'offre et la demande dans le préscolaire, dans l'enseignement primaire. Ce rapport présente également les différents indicateurs de scolarisation et le financement public de l'éducation de base en termes d'évolution du budget du Ministère en fonctionnement et en investissement. Ce dernier chapitre du rapport ne fait pas ressortir l'état des ressources reçues par les écoles primaires.

En ce qui concerne enfin l'enquête PETS⁵⁰ dans les domaines de l'éducation et de la santé, la dernière en date est celle de 2004 et depuis aucune autre enquête de ce genre n'a été réalisée.

Cette situation correspond à la note D de la composante, pour être noté C, il faut qu'un système de suivi des ressources reçues par les unités de prestation de services soit mis en place et opérationnel et/ou qu'une enquête soit réalisée au cours d'au moins un des trois derniers exercices qui fournit des estimations sur les ressources reçues par les unités opérationnelles de prestation de services pour au moins un grand ministère.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « Une enquête réalisée au cours d'au moins un des trois derniers exercices fournit des estimations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services pour au moins un grand ministère ».]

Composante 8.4 : évaluation de la performance des fonctions de prestation de services.

Cette composante examine dans quelle mesure sont menées des évaluations des programmes ou de la performance des fonctions de prestation de services. Ces évaluations doivent être effectuées par des organes distincts et ne relèvent pas de celui qui assure le service.

Au Cameroun, sur le plan institutionnel les évaluations des programmes et de la performance sont de la compétence du contrôle supérieur de l'État (CONSUE). Le CONSUE est chargé principalement des missions de la vérification des services publics, des collectivités territoriales décentralisées, des entreprises publiques et parapubliques, du contrôle de l'exécution du budget de l'État, du contrôle de l'exécution des projets à financement extérieur, et également de l'évaluation des projets et programmes. Le Décret N°2013/287 du 4 septembre 2013 portant organisation et fonctionnement des Services du CONSUE habilite l'Institution à réaliser ce genre d'audits de performance de toutes les entités publiques, y compris les projets et programmes publics.

Le CONSUE a réalisé plusieurs missions d'évaluation de programmes, mais ne s'est engagé que récemment dans l'évaluation et l'audit de la performance des services. Une mission pilote a été engagée début 2017 et porte sur l'audit de la performance du Programme National de Sécurité Alimentaire pour la période allant de janvier 2010 à juin 2016.

⁵⁰ Public Expenditure Tracking Survey

Les évaluations indépendantes de la performance des services fournis par les programmes ou les ministères viennent d'être engagées et aucun rapport n'a encore été produit et publié, d'où l'attribution de la note D à la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « Des évaluations indépendantes de l'efficacité ou de l'efficacités des services fournis ont été effectuées et publiées pour certains ministères au cours d'au moins un des trois derniers exercices ».]

Indicateur/composantes	Note	Explication
PI-8 Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de services	D	Méthode de notation (M2)
Comp 8.1 : Plans de performance pour assurer les prestations de services.	C	Il existe des documents qui présentent les objectifs et les indicateurs de performance permettant d'évaluer les résultats obtenus et les produits fournis pour tous les ministères. Ces documents ne sont pas rendus publics.
Comp 8.2 : Performance des fonctions de prestation de services	D	Les informations annuelles portant sur les résultats de prestation de services ou les produits fournis sont préparés annuellement par tous les ministères, mais ne sont pas rendus publics
Comp 8.3 : Ressources reçues par les unités de prestations de services	D	Aucune enquête qui permet de fournir les estimations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services n'a été réalisée au cours des trois derniers exercices.
Comp 8.4 : Evaluation de la performance des fonctions de prestation de services	D	Aucune évaluation de la performance des services fournis n'a été effectuée et publiée pendant les trois derniers exercices.

PI-9 : Accès du public aux informations budgétaires

La transparence dépend de la facilité avec laquelle le public a accès aux informations sur la programmation, la situation et la performance budgétaires de l'État. Dans le cadre 2016 du PEFA l'accès du public aux informations s'entend de la communication de ces informations sur des sites web officiels.

Le champ de l'indicateur couvre l'administration budgétaire centrale, et la période sous revue est le cycle budgétaire clos le plus récent, à savoir 2016. La notation s'appuie sur une liste d'informations préétablie décomposée en informations fondamentales et informations supplémentaires comme l'indiquent les tableaux suivants. Le but est d'évaluer si ces informations sont rendues publiques ou non.

Tableau 26 : Éléments fondamentaux rendus publics ou mis à la disposition du public par le Gouvernement

Éléments fondamentaux	Evaluation
<p>1. Documents relatifs au projet de budget annuel du pouvoir exécutif : une série complète de documents relatifs au projet de budget annuel du pouvoir exécutif (tels qu'évalués dans le cadre de l'indicateur PI-5) est mise à la disposition du public dans un délai d'une semaine à compter de leur soumission par le pouvoir exécutif au pouvoir législatif.</p>	Non
<p>2. Budget adopté : la loi de finances annuelle approuvée par le pouvoir législatif est rendue publique dans un délai de deux semaines à compter de l'approbation de la loi.</p>	Non
<p>3. Les rapports en cours d'exercice sur l'exécution du budget : les rapports sont systématiquement communiqués au public dans un délai d'un mois après la fin de la période qu'ils couvrent. Lorsqu'un rapport analytique plus détaillé est établi en cours d'exercice, il doit être publié dans un délai de trois mois à compter de la fin de la période couverte.</p>	Les rapports mensuels et trimestriels ne sont pas systématiquement produits et publiés
<p>4. Rapport sur l'exécution du budget annuel : le rapport est rendu public dans les six mois suivant la fin de l'exercice</p>	Non
<p>5. États financiers audités, incorporant le rapport de l'auditeur externe ou accompagné de ce rapport : le ou les rapports sont mis à la disposition du public dans un délai de 12 mois à compter de la fin de l'exercice.</p>	Non

Tableau 27 : Éléments supplémentaires rendus publics ou mis à la disposition du public par le Gouvernement

Éléments supplémentaires	Evaluation
<p>6. États préalables à l'établissement du budget : les paramètres généraux de la proposition de budget du pouvoir exécutif concernant les dépenses, les recettes prévues et la dette sont communiqués au public au moins quatre mois avant le début de l'exercice et deux mois avant la soumission de la proposition de budget par le pouvoir exécutif au pouvoir législatif.</p>	Non
<p>7. Autres rapports d'audit externe : tous les rapports non confidentiels sur les opérations consolidées de l'administration centrale sont communiqués au public dans un délai de six mois à compter de leur soumission.</p>	Non
<p>8. Récapitulatif du projet de budget : un résumé clair et simple de la proposition de budget du pouvoir exécutif et/ou du budget promulgué, compréhensible par des non-spécialistes du budget (souvent qualifié de « budget citoyen »), traduit si nécessaire dans les langues locales les plus couramment parlées, est communiqué au public, dans un délai de deux semaines à compter de la soumission de la proposition du budget par le pouvoir exécutif au pouvoir législatif, dans le premier cas, et dans un délai d'un mois à compter de l'approbation du budget, dans le second.</p>	Non

Éléments supplémentaires	Evaluation
9. Prévisions macroéconomiques : ces perspectives (ainsi qu'évalués par l'indicateur PI-14.1) sont mises à disposition dans un délai d'une semaine après leur approbation	Non

Sur les neuf éléments (fondamentaux et supplémentaires) d'information, le Gouvernement du Cameroun ne publie qu'un seul élément avec retard. Comme l'Etat ne publie pas, au minimum, quatre éléments de base dans les délais, cette situation correspond à la note D de l'indicateur.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « L'État publie quatre éléments de base dans les délais prescrits ».]

Indicateur/composantes	Note	Explication
PI-9 Accès du public aux informations budgétaires	D	Critères minima
Comp 9.1 : Accès du public aux informations budgétaires	D	Le gouvernement ne met pas à la disposition du public l'ensemble des quatre éléments de base ou des éléments supplémentaires

3.3 Gestion des actifs et des passifs

PI-10 : établissement de rapports sur les risques budgétaires

Composante 10.1 Suivi des entreprises publiques

Au Cameroun, les entreprises publiques sont régies par la loi n° 99/016 du 22 décembre 1999, portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic. Cette loi distingue les sociétés à capital public (SCP) et les sociétés d'économie mixte (SEM). Les sociétés à capital public sont celles dont le capital est détenu intégralement par des organismes publics : Etat, Collectivités territoriales décentralisées, autres sociétés à capital public. Dans les sociétés d'économie mixte, le capital est détenu partiellement par des organismes publics.

Aux termes des dispositions de l'article 2.8 alinéa 3 de la loi 99/016 indiquée supra, la tutelle financière des SCP et des SEM dans lesquelles l'Etat détient au minimum 25% du capital est exercée par le ministre chargé des finances. A ce titre, le ministre des Finances est chargé du suivi de la gestion et de la performance desdites entreprises. A cette fin, ces entreprises ont

l'obligation de lui transmettre chaque année leur budget approuvé (article 52 de la loi n° 99/016), ainsi que les comptes et bilans certifiés (article 54 de la loi n° 99/016).

Les entreprises publiques prises en compte pour l'évaluation de cette composante sont les sociétés à capital public et les sociétés d'économie mixte dans lesquelles les organismes publics détiennent au minimum 25% du capital. En 2016, suivant les informations communiquées par la Direction des participations et des contributions (DPC), ces entreprises étaient au nombre de quarante (40).

Le suivi de la gestion et de la performance des entreprises publiques est assuré au Ministère des Finances par deux structures : la Division des participations et des contributions (DPC) qui relève de la Direction générale du budget (DGB), et par la Commission technique de réhabilitation des entreprises du secteur public et parapublic (CTR) qui est rattachée directement au ministre des Finances. Les états financiers transmis au ministre des Finances qui assure la tutelle financière des entreprises publiques sont affectés à l'une ou l'autre de ces deux structures et ne sont donc pas centralisés à un seul niveau.

A la réception des états financiers, la DPC procède à l'analyse de la situation financière de chaque entreprise et compte rendu en est fait au ministre des Finances. La DPC n'établit pas un rapport consolidé annuel sur la situation financière des entreprises publiques. La CTR quant à elle organise périodiquement la collecte de données et informations financières sur les établissements publics et les entreprises publiques et produit un rapport annuel sur leur situation financière. L'enquête de 2016 a couvert les exercices 2011 à 2014. Dans ce rapport, la situation financière de chaque entreprise publique pour laquelle les données sont disponibles est analysée, notamment eu égard aux risques éventuels de sa gestion. Au terme de l'analyse, chaque entreprise est classée dans l'une des trois catégories suivantes : (i) entreprises publiques ayant un bon potentiel et qui peuvent recourir au marché financier sans la garantie de l'Etat ; (ii) entreprises publiques à risque faible à surveiller pour que leur situation ne se dégrade pas ; et (iii) entreprises publiques à risque fort ayant besoin de subvention de l'Etat. Le rapport de janvier 2016 a couvert seize (16) SCP sur 28 et quatre (4) SEM sur 12. Ce rapport n'a pas été publié, de même qu'une synthèse de ce rapport présentant la situation consolidée des entreprises publiques couvertes par l'enquête n'est pas produite et publiée. Par ailleurs, les états financiers des entreprises publiques certifiés par les commissaires aux comptes ne sont pas publiés.

En outre, l'administration exerce une supervision des entreprises publiques (SCP et SEM) à travers les représentants de l'Etat au sein de leur conseil d'administration. Il revient à ces administrateurs d'organiser et de faire valoir la position de l'Etat dans ces entreprises et d'attirer l'attention de leur ministre de tutelle respectif sur l'évolution de la situation financière de ces entreprises.

De plus, des tableaux présentant par entreprise les principales données financières sont annexés au projet de loi de finances de l'année. Toutefois, il n'est pas présenté une situation financière consolidée des entreprises publiques et ces tableaux ne sont assortis d'aucune analyse.

Les informations communiquées à la mission sur les états financiers des entreprises publiques sur lesquelles l'Etat exerce un pouvoir de contrôle sont consignées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 28 : Données sur les états financiers certifiés de l'exercice 2015 des entreprises publiques sur lesquelles l'Etat exerce un pouvoir de contrôle

N°	DENOMINATION	CHARGES TOTALES (En FCFA)	% des charges	Date de certification	Passifs éventuels
1	ALUCAM	131 720 181 708	7,34%	Date illisible	OUI
2	ANAFOR	2 141 387 958	0,12%	13/10/16	OUI
3	CAMAIR-CO	52 151 569 269	2,91%	Date illisible	OUI
4	CAMTAINER	273 873 725	0,02%	Date illisible	OUI
5	CAMTEL	105 981 654 417	5,91%	29/11/16	OUI
6	CAMWATER	21 322 998 165	1,19%	Date illisible	OUI
7	CDC	79 056 543 259	4,41%	Date illisible	OUI
8	CFC	19 055 309 713	1,06%	Date illisible	OUI
9	CHC	11 268 242 608	0,63%	Date illisible	OUI
10	CICAM	16 860 062 456	0,94%	Date illisible	OUI
11	CIMENCAM	67 036 183 368	3,74%	Date illisible	OUI
12	CMCA	2 067 526 588	0,12%	Date illisible	OUI
13	CNIC	11 988 344 738	0,67%	Date illisible	OUI
14	CRTV	25 032 517 376	1,40%	Date illisible	OUI
15	CSPH	47 469 813 422	2,65%	Date illisible	OUI
16	DPDC SA	13 519 091 805	0,75%	Date illisible	OUI
17	ECAM PLAQUAGES SA	4 222 653 030	0,24%	Date illisible	OUI
18	EDC	695 934 658	0,04%	Date illisible	OUI
19	Imprimerie Nationale	3 859 359 962	0,22%	août-16	OUI
20	KPDC	67 858 344 703	3,78%	Date illisible	OUI
21	LABOGENIE	4 999 558 878	0,28%	Date illisible	OUI
22	LANAVET	2 038 114 371	0,11%	Date illisible	OUI
23	MAGZI	9 544 354 044	0,53%	Date illisible	OUI
24	PAD	50 230 937 719	2,80%	Date illisible	OUI
25	SCB Cameroun	37 800 266 852	2,11%	14/04/16	OUI
26	SCDP	16 441 670 408	0,92%	Date illisible	OUI
27	SEMRY	8 312 905 355	0,46%	Date illisible	OUI
28	SG Cameroun	45 066 013 483	2,51%	Date illisible	OUI
29	SHNC	1 113 906 563	0,06%	Date illisible	OUI
30	SIC	12 040 492 584	0,67%	Date illisible	OUI
31	SNH	34 205 728 591	1,91%	25/04/16	OUI
32	SNI	4 782 094 450	0,27%	Date illisible	OUI
33	SOCAPALM	47 673 278 248	2,66%	Date illisible	OUI
34	SOCATRAL	34 635 304 697	1,93%	Date illisible	OUI

N°	DENOMINATION	CHARGES TOTALES (En FCFA)	% des charges	Date de certification	Passifs éventuels
35	SODECOTON	148 460 492 903	8,27%	06/05/16	OUI
36	SOHLI SA	3 581 794 044	0,20%	Date illisible	OUI
37	SONARA	639 837 339 911	35,66%	Date illisible	OUI
38	SOPECAM	7 635 269 040	0,43%	11/05/16	OUI
39	SRC	980 573 244	0,05%	Date illisible	OUI
40	UTAVA	1 168 965 405	0,07%	Date illisible	OUI
	TOTAL	1 794 130 653 718	100,00%		

Source : Division des participations et des contributions

Les responsables de la DPC ont informé la mission que les entreprises publiques n'ont pas encore communiqué leurs états financiers de 2015 au Ministère des Finances comme le prescrit la législation et que les données consignées dans le tableau ci-dessus sont extraites des documents financiers collectés par cette direction auprès des entreprises concernées afin de répondre aux demandes exprimées par différentes missions.

Les banques publiques

Les banques publiques camerounaises identifiées par la mission sont au nombre de deux (02) : la Banque camerounaise des petites et moyennes entreprises (BC-PME) dont les actions sont détenues intégralement par l'Etat camerounais et la Commercial Bank of Cameroun (CBC) dans laquelle l'Etat est actionnaire majoritaire à 98,08%.

La surveillance des banques, qu'elles soient publiques ou privées, est exercée en zone CEMAC par la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) créée par une convention du 16 octobre 1990. La surveillance exercée par la COBAC sur les banques vise notamment à :

- Vérifier l'application de la réglementation ;
- Contrôler les conditions d'exploitation des établissements de crédit ;
- Veiller à la qualité de la situation financière des établissements de crédit et s'assurer du respect des règles de la profession ;
- Contrôler l'activité de gestion des établissements de crédit.

Cette surveillance permet à la COBAC de fournir aux Autorités monétaires des pays de la zone CEMAC des informations sur la situation des banques de leur pays respectif. Ainsi, au titre de l'année 2015, sur les 14 banques que compte le Cameroun, 10 ont une situation globalement satisfaisante, 02 une situation fragile et 02 une situation critique. La COBAC établit et publie annuellement un rapport d'activités qui fait le point de la situation des systèmes bancaires des pays de la zone CEMAC.

En conclusion, au moment de la présente évaluation, soit plus d'un an après la fin de l'exercice 2015, les entreprises publiques n'avaient pas encore transmis au Ministère des finances leurs états financiers certifiés par les commissaires aux comptes. Les données consignées dans le tableau ci-dessus résultent d'une campagne de collecte des états financiers organisée par la DPC et la CTR.

Cette situation correspond à la note D (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *L'administration centrale reçoit les états financiers de la plupart des entreprises publiques dans les neuf mois suivant la fin de l'exercice.* »

Composante 10.2 Suivi des administrations infranationales

Suivant l'organisation de l'administration territoriale fixée par la loi d'orientation n° 2004/17 du 22 juillet 2004, on distingue au Cameroun deux types de collectivités territoriales décentralisées (CTD) : les régions et les communes. Les régions n'étant pas encore mises en place, seules les communes sont considérées pour l'évaluation de cette composante. Le Cameroun compte au moment de la présente évaluation 374 communes réparties par catégories ainsi qu'il suit : 14 communautés urbaines, 45 communes d'arrondissement et 315 communes urbaines.

Les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun sont des personnes morales de droit public. Elles jouissent de la personnalité juridique, de l'autonomie administrative et de l'autonomie financière. Elles sont administrées librement par des conseils élus, et dotées d'un organe exécutif et d'un organe délibérant. Elles gèrent librement leurs recettes et leurs dépenses dans le cadre des budgets votés par leur organe délibérant. Le budget de la CTD doit être voté en équilibre et pour être exécutoire, il doit être approuvé par arrêté de l'autorité de tutelle compétente. Les principaux acteurs de l'exécution du budget des communes sont le Maire (ordonnateur) et le Receveur municipal (comptable public). Le Maire a l'obligation de rendre compte de l'exécution du budget de sa commune à la clôture de l'exercice budgétaire par la production d'un compte administratif, et le Receveur municipal, par son compte de gestion. Les comptes de gestion de tous les comptables des collectivités territoriales sont transmis au Directeur de la comptabilité publique à la Direction générale du trésor et de la coopération financière et monétaire (DGTCFM) pour leur mise en état d'examen et présentation à la Chambre des comptes, Institution chargée du contrôle et du jugement des comptes des comptables publics. Les comptes de gestion doivent être soumis à la Chambre des comptes, dans les trois mois suivant la clôture de l'exercice.

Pour l'évaluation de cette composante, les états financiers audités sont les comptes de gestion des CTD qui ont été contrôlés par la Chambre de comptes et qui ont fait l'objet de jugement définitif. Le tableau ci-dessous présente la situation des comptes de gestion des CTD produits, contrôlés et jugés par la Chambre des comptes en 2015.

Tableau 29 : Situation des comptes de gestion des collectivités territoriales décentralisées produits et jugés par la Chambre des comptes en 2015

	Nombre de comptes	Montants
Nombre de comptes de gestion attendus	374	Non disponible
Nombre de comptes de gestion reçus	88	Non disponible
Nombre de comptes de gestion non reçus	286	Non disponible
Nombre de jugements provisoires	125	Non disponible
Nombre de jugements définitifs	43	Non disponible

Source : Chambre des Comptes

Il ressort de ce tableau que sur les 374 comptes de gestion attendus au titre de l'exercice 2015 des receveurs municipaux, seulement 88 comptes ont été présentés à la Chambre des comptes au moment de la présente évaluation, et 43 ont fait l'objet de jugement définitif.

Les comptes de gestion des CTD contrôlés et jugés par la Chambre des comptes ne sont pas publiés. Au niveau des CTD, seules les délibérations portant sur les comptes administratifs sont parfois publiées. La DGTCFM ne produit pas de rapport annuel consolidé sur la situation des CTD. Elle n'établit et ne publie pas non plus les comptes de gestion qu'elle met en état d'examen.

Par ailleurs, le nouvel organigramme du ministère des Finances⁵¹ a créé au sein de la Direction générale du budget (DGB) et précisément à la Division des participations et des contributions (DPC), une Cellule des collectivités territoriales décentralisées (CTD) chargée notamment du suivi de la situation financière des CTD et de la consolidation de leurs données budgétaires avec celles de l'Etat. Toutefois, cette cellule n'est pas encore opérationnelle.

En conclusion, les comptes de gestion des CTD contrôlés et jugés ou non ne sont pas publiés et ne donnent pas lieu à établissement d'un rapport annuel consolidé sur la situation financière des CTD. Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *Des rapports non vérifiés sur la situation et les résultats financiers de la majorité des administrations infranationales sont publiés au moins une fois par an, dans les neuf mois suivant la fin de l'exercice* »)

Composante 10.3 : Passifs éventuels et autres risques budgétaires.

Les passifs éventuels

Les dettes garanties

Le ministre des Finances est seul habilité à accorder des garanties aux démembrements de l'Etat ou à des tiers. La loi de finances de l'année fixe annuellement le plafond des garanties à octroyer. La dette garantie est gérée et suivie par la Caisse Autonome d' Amortissement (CAA). Au 31 décembre 2015, la dette garantie par le ministre des Finances pour le compte de l'Etat camerounais s'est élevée à 216 milliards de FCFA, soit 5,65 % des dépenses totales de 2015 qui se montent à 3819,7 milliards de FCFA. Les Etablissements publics administratifs (EPA) n'accordent pas de garantie. La CAA ne produit et ne publie pas chaque année un rapport sur la dette garantie par l'Etat. Le bulletin mensuel de la dette publique du Cameroun que produit la CAA présente et analyse dans un paragraphe l'évolution du montant de la dette avalisée par l'Etat. Toutefois, ce bulletin est produit irrégulièrement et n'est pas publié. Par ailleurs, les notes de conjoncture trimestrielles qui sont elles aussi produites de façon irrégulière par la CAA ne traitent pas particulièrement de ces passifs éventuels. Quant aux rapports annuels de la CAA, ils ne sont plus produits depuis deux années. Le rapport final de l'analyse de la viabilité de la dette publique et à garantie publique de l'Etat au 31 décembre 2015 produit en novembre 2016 et publié le 31 décembre 2016 sur le site web de la CAA a présenté l'évolution de la dette garantie de 2006 à 2015.

⁵¹ Décret n° 2013/066 du 28 février 2013 portant organisation du ministère des Finances

Les partenariats public-privé

En vue de la réalisation de certaines infrastructures, l'Etat camerounais conclut avec des investisseurs privés des contrats de partenariat public privé (PPP). Au Cameroun, ces contrats PPP sont gérés par le Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat (CARPA). Suivant les informations recueillies sur le site web du CARPA, vingt cinq (25) contrats PPP sont en cours de réalisation au Cameroun. La mission n'a pas pu avoir accès à ces contrats pour identifier lesquels de ces contrats contiennent des garanties ou des clauses susceptibles d'engendrer des risques budgétaires pour l'Etat. Mais il est à signaler que le Ministère des Finances n'évalue pas et ne fait pas un suivi particulier des passifs éventuels qui peuvent naître de la mise en œuvre de ces contrats.

Les autres risques

Les risques systémiques bancaires

La Commission bancaire de l'Afrique centrale produit chaque année un rapport sur la situation des banques de la zone CEMAC. Ce rapport, en plus des informations sur la situation globale des systèmes bancaires de la zone, fournit des informations utiles pour l'appréciation des risques liés au système bancaire de chaque pays de la zone. Du rapport annuel de la COBAC pour l'exercice 2014⁵², il ressort que le système bancaire camerounais a été caractérisé en 2014 par : une croissance des activités de 9,2% ; une augmentation de l'encours des crédits de 10,9% ; l'encours de crédits le plus élevé de la zone, soit 35,5% de l'encours global ; quatre banques ont enregistré des taux de couverture des risques par les fonds propres inférieurs à la norme minimale de 8% requise ; la dégradation de la qualité du portefeuille des banques, le Cameroun ayant enregistré le plus gros volume des créances douteuses de la zone, soit 45,8% ; les résultats nets des banques camerounaises ont fortement baissé, mais restent excédentaires.

Les risques d'assurance sociale

La législation camerounaise de sécurité sociale ne prévoit pas de couverture des soins de santé. Le code de travail oblige les employeurs à fournir des services de soins médicaux à leurs salariés. Toutefois, depuis plusieurs années, un certain nombre de soins médicaux sont dispensés gratuitement dans des établissements de santé gouvernementaux.

La Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) est un établissement public chargé d'assurer, dans le cadre de la politique de protection sociale du gouvernement, des services de prestations sociales aux travailleurs assurés et à leurs ayants droit. Il s'agit notamment des prestations familiales, des prestations de vieillesse, d'invalidité et de décès, et des prestations d'accident de travail et de maladies professionnelles. Les agents contractuels de l'Etat sont affiliés à la CNPS. La mission n'a pas pu obtenir les derniers états financiers de la CNPS afin de juger de sa situation financière. De plus, le dernier rapport annuel sur la situation des établissements publics et les entreprises du secteur public et parapublic produit en janvier 2016 par la DPC et la CTR n'a pas couvert la CNPS. Toutefois, le fait que cet Etablissement public ne figure pas sur la liste des EPA et Entreprises publiques ayant bénéficié de subvention de réhabilitation et de restructuration en 2016 laisse penser qu'il jouit d'une bonne santé financière.

⁵² Rapport publié sur le site de la COBAC

Les assurances des dépôts

Il n'existe pas au Cameroun un régime public d'assurance des dépôts dans les établissements de crédit. Toutefois, dans la zone CEMAC une Institution a été créée à cet effet. Institué par le règlement n° 109/CEMAC/UMAC/COBAC du 20 avril 2009, le Fonds de Garantie des Dépôts en Afrique Centrale (FOGADAC) est chargé d'indemniser les épargnants d'un établissement de crédit en cas d'indisponibilité de leurs dépôts telle que définie par un règlement de la Commission bancaire, et d'apporter son concours à un établissement de crédit dont la situation laisse craindre dans les brefs délais une indisponibilité totale ou partielle des dépôts ou de tous autres fonds remboursables.

Les risques liés aux EPA

La gestion des établissements publics administratifs est aussi susceptible d'engendrer des risques budgétaires pour l'Etat. Le cas échéant, l'Etat est obligé d'accorder aux EPA en difficultés des subventions exceptionnelles en plus des subventions courantes dont ils bénéficient. Le suivi des EPA est aussi assuré par la DPC et la CTR. Les EPA sont aussi pris en compte dans les enquêtes que réalisent annuellement ces deux structures du ministère des Finances en vue d'analyser la situation financière des établissements et entreprises du secteur public et parapublic. Au titre de l'année 2016, l'Etat a accordé des subventions de réhabilitation et de restructuration à certains EPA en difficulté.

En conclusion, la dette garantie constitue le seul passif éventuel significatif identifié par la mission. En 2015, elle a représenté 5,65% des dépenses totales. Son évolution est globalement rapportée dans certains rapports produits par la CAA. Toutefois, les principaux éléments de la dette garantie ne sont pas présentés dans un document annexé à la loi de règlement.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *Les entités de l'administration centrale quantifient certains des principaux éléments de passif éventuel dans leurs rapports financiers* »).

Indicateur	Note	Explication
PI-10 établissement de rapports sur les risques budgétaires	D	Méthode de notation M2
10.1 Suivi des entreprises publiques	D	Au moment de l'évaluation, soit plus d'un an après la fin de l'exercice 2015, les entreprises publiques n'avaient pas encore transmis au ministère des Finances leurs états financiers certifiés par les commissaires aux comptes. Les données disponibles résultent d'une campagne de collecte des états financiers organisée par la DPC et la CTR pour répondre aux demandes exprimées par différentes missions.
10.2 Suivi des administrations infranationales	D	Les comptes de gestion des CTD contrôlés et jugés ou non ne sont pas publiés et ne donnent pas lieu à établissement d'un rapport annuel

		consolidé sur la situation financière des CTD.
10.3 Passifs éventuels et autres risques budgétaires	D	Les principaux éléments de la dette garantie par l'Etat qui constitue le passif éventuel significatif identifié ne sont pas présentés dans un document annexé à la loi de règlement.

PI-11 : Gestion des investissements publics

Détermination des grands projets à retenir pour la notation

La notion de « grands projets » est utilisée couramment au Cameroun. Dans l'organigramme du Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT) qui est notamment chargé de la programmation, de la budgétisation, de l'exécution, du suivi et du contrôle des investissements publics, des structures sont spécifiquement dédiées aux grands projets. Toutefois il n'existe pas une directive nationale qui définit précisément les critères à remplir par un projet pour être qualifié de grand projet. Selon les explications données à la mission par le Chef de la Cellule de préparation des grands projets au MINEPAT, les grands projets sont retenus notamment sur la base des critères suivants : (i) la cohérence avec le DSCE, (ii) la viabilité économique, (iii) le coût (au moins 10 milliards de FCFA), et (iv) la qualité structurante du projet.

Les grands projets retenus au titre de l'exercice 2016 par le MINEPAT sur la base des critères nationaux sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 30 : Liste des grands projets retenus en 2016 par le MINEPAT

N°	Libellé du projet	Ministère porteur	Coût total du projet (en milliards de FCFA)
1	Barrage de Lom pangar	MINEE	238
2	Barrage de Memve'ele	MINEE	380
3	Barrage de Mekin	MINEE	26
4	Complexe industrialo-portuaire de Kribi (1 ^{ière} phase)	MINT	285
5	Agropoles	MINEPAT	22 (sur trois ans)
6	Deuxième pont sur le wouri	MINTP	120
7	Autoroute Yaoundé-Douala (phase 1)	MINTP	280
8	Entrée est	MINTP	60
9	Entrée ouest	MINTP	51

Source : Cellule de préparation des grands projets/MINEPAT

La définition nationale des grands projets est différente de celle du cadre PEFA. Suivant le cadre PEFA, les « grands projets d'investissement » sont les projets qui répondent aux critères suivants :

- Le coût d'investissement total du projet représente au moins 1% des dépenses budgétaires annuelles ;
- Le projet compte parmi les dix projets les plus importants (sur la base du coût d'investissement total) de chacune des cinq plus grandes entités de l'administration centrale évaluée sur la base de leurs dépenses d'investissement.

La mission n'a pas pu obtenir toutes les informations nécessaires à l'établissement de la liste des grands projets suivant les critères du cadre PEFA qui doit servir de base à la notation de cet indicateur. Il s'agit principalement des coûts des dix projets les plus importants des ministères suivants : MINTP, MINEE, MINSANTE, MINDEF et MINSEP qui sont les cinq grandes entités sélectionnées sur la base de leurs dépenses d'investissement (crédits de paiement) de 2016.

Sur ces cinq ministères, seuls le MINTP, le MINEE et le MINSANTE ont communiqué à la mission des informations complètes sur les coûts de leurs projets les plus importants.

Composante 11.1 : Analyse économique des projets d'investissement

Cette composante évalue la mesure dans laquelle des méthodes d'évaluation robustes, basées sur des analyses économiques, sont utilisées pour procéder à des études de faisabilité ou de préfaisabilité des grands projets d'investissement, ainsi que la publication des résultats de ces études.

La liste des grands projets d'investissement assortis de leurs coûts n'ayant pas pu être établie, l'information principale pour noter cette composante n'est pas disponible. De plus, bien que le MINEPAT ait entre autres pour mission la coordination et la centralisation des études sur les projets d'intérêt économique national, les rapports d'étude de faisabilité des projets retenus au Budget d'investissement public (BIP) ne sont pas disponibles dans ses services.

Cette situation correspond à la note D* (Critère pour la note D* : *« La note D signifie que la performance est inférieure au niveau de base. Cette note est attribuée si la performance observée est inférieure au niveau requis pour obtenir une note plus élevée. C'est pourquoi la note D est attribuée lorsque les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau de performance effectif. Dans ce cas, la note D est suivie d'un astérisque (D*) pour faire la distinction avec les cas où elle est attribuée en raison du faible niveau de performance ».*

Composante 11.2 : Sélection des projets d'investissement

Au Cameroun, la procédure de sélection des projets d'investissement est étroitement liée à la procédure d'élaboration du budget d'investissement public (BIP). Chaque année, tous les projets d'investissement public proposés par les ministères sectoriels font l'objet d'une présentation au MINEPAT à l'occasion de l'élaboration des cadres de dépenses à moyen terme CDMT. A l'issue des conférences de validation des CDMT, le MINEPAT publie des

rapports sur l'état de maturité des projets d'investissement proposés par chaque ministère. La maturité est un critère prépondérant de sélection d'un projet. Afin d'aider les ministères sectoriels à évaluer la maturité des projets, le MINEPAT a conçu un guide de maturation des projets, mais ce guide n'est pas contraignant, car il n'est pas expressément mis en vigueur par un texte réglementaire. Ce guide énonce notamment les critères d'éligibilité d'un projet au budget d'investissement public qui s'appuient sur les éléments qui servent de fondement à leur jugement. Il s'agit notamment des critères de maturité et des critères de performance. Lesdits critères sont explicitement pris en compte dans les CDMT ministériels qui servent d'input principal à la préparation du BIP, conformément au principe PPBS (Planification, programmation, Budgétisation et suivi). Mais ce principe n'étant pas clairement traduit dans un texte réglementaire contraignant, on observe quelques fois l'introduction de nouveaux projets lors de la sélection définitive des projets à retenir pour le BIP, ce qui pourrait conduire à des choix de projets non matures. L'analyse de la cohérence entre les CDMT et le BIP réalisée en 2016, a fait ressortir un taux d'arrimage d'environ 76% entre les deux outils budgétaires.

La liste des grands projets d'investissement assortis de leurs coûts n'ayant pas pu être établie, l'information principale qui doit servir de base à la notation de cette composante n'est pas disponible.

Cette situation correspond à la note D* (Critère pour la note D* : *« La note D signifie que la performance est inférieure au niveau de base. Cette note est attribuée si la performance observée est inférieure au niveau requis pour obtenir une note plus élevée. C'est pourquoi la note D est attribuée lorsque les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau de performance effectif. Dans ce cas, la note D est suivie d'un astérisque (D*) pour faire la distinction avec les cas où elle est attribuée en raison du faible niveau de performance ».*

Composante 11.3 : Calcul du coût des projets d'investissement

D'une manière générale, les dépenses d'investissement font l'objet d'une programmation pluriannuelle à travers les CBMT et les CDMT. Toutefois, dans le budget d'investissement public et le journal des projets qui constituent la documentation budgétaire, n'est retracée que la liste des projets d'investissement assortie des crédits ouverts en autorisation d'engagement (AE) et crédits de paiement (CP) pour l'année. Les coûts récurrents des investissements programmés ne sont pas systématiquement estimés et budgétés.

S'agissant particulièrement des grands projets d'investissement, l'indisponibilité de leur liste n'a pas permis à la mission d'apprécier leur situation par rapport aux aspects de la gestion des investissements relatifs à leur budgétisation qui sont évalués par cette composante.

Cette situation correspond à la note D* (Critère pour la note D* : *« La note D signifie que la performance est inférieure au niveau de base. Cette note est attribuée si la performance observée est inférieure au niveau requis pour obtenir une note plus élevée. C'est pourquoi la note D est attribuée lorsque les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau de performance effectif. Dans ce cas, la note D est suivie d'un astérisque (D*) pour faire la distinction avec les cas où elle est attribuée en raison du faible niveau de performance ».*

Composante 11.4 : Suivi des projets d'investissements

Le dispositif de suivi technique des projets d'investissement en place consiste à désigner pour chaque marché un Ingénieur lorsque le coût de l'investissement est compris entre 5 et 100 millions de FCFA et un bureau d'études (maître d'œuvre) si le coût du marché est supérieur ou égal à 100 millions de FCFA.

Au plan institutionnel, le suivi et le contrôle de l'exécution des projets sont assurés par les unités de coordination des projets, les ministères sectoriels, le MINFI, le MINEPAT, le MINMAP, le comité national de suivi de l'exécution physico-financière de l'investissement public, les comités régionaux et départementaux, et les comités techniques communaux mis en place par décret⁵³.

Des rapports périodiques de suivi de l'exécution des projets d'investissement public sont produits. Il s'agit notamment :

- De la note de veille sur l'exécution du budget d'investissement public qui est produite mensuellement et qui analyse et rend compte de l'exécution financière des projets financés sur ressources intérieures, ainsi que de la passation des marchés publics y relatifs ; la prise en compte des informations relatives aux financements extérieurs dans cette note se fait trimestriellement ;
- du rapport du comité national de suivi de l'exécution physico-financière de l'investissement public qui est produit à l'occasion des sessions dudit comité qui se tiennent suivant une fréquence semestrielle ; ce rapport beaucoup plus détaillé que la note de veille, analyse et rend compte de l'exécution financière et physique du BIP sous divers angles, notamment par ministère/institution et par programme ;
- du rapport annuel de l'exécution financière et physique du BIP, détaillé notamment par ministère/institution, par programme et par projet, qui est établi chaque année et annexé au projet de loi de règlement ; le rapport annuel au titre de l'exercice 2015 a été produit en août 2016. Mais ce rapport n'intègre que les investissements de l'administration budgétaire centrale. Les investissements des EPA ne sont pas pris en compte, de même que les investissements réalisés au moyen des contrats de PPP. Seules les dépenses de contrepartie aux investissements PPP sont intégrées au rapport annuel.

S'agissant du suivi des grands projets tels qu'ils sont définis par le MINEPAT, la Cellule de préparation des grands projets prépare suivant une fréquence irrégulière un rapport synthétique de leur mise en œuvre.

Au total, le rapport annuel de l'exécution physique et financière des projets d'investissement public qui est annexé au projet de loi de règlement ne distingue pas les grands projets des petits projets et ne couvre pas tous les investissements de l'administration centrale, les investissements des EPA et ceux réalisés par contrat de PPP n'étant pas pris en compte.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *Le coût total et l'avancement des grands projets* »)

⁵³ Décret n° 2013/7987/PM du 13-9-2013 portant création, organisation et fonctionnement des comités de suivi de l'exécution physico-financière de l'investissement public.

d'investissement sont suivis par l'organisme d'exécution. Des informations concernant la mise en œuvre des grands projets d'investissement sont préparées chaque année ».

Indicateur	Note	Explication
PI-11 : gestion des investissements publics	D	Méthode de notation M2
11.1 Analyse économique des projets d'investissement	D*	La liste des grands projets d'investissement assortis de leurs coûts n'ayant pas pu être établie, l'information principale pour noter cette composante n'est pas disponible.
11.2 Sélection des projets d'investissement	D*	La liste des grands projets d'investissement assortis de leurs coûts n'ayant pas pu être établie, l'information principale pour noter cette composante n'est pas disponible.
11.3 Calcul du coût des projets d'investissement	D*	La liste des grands projets d'investissement assortis de leurs coûts n'ayant pas pu être établie, l'information principale pour noter cette composante n'est pas disponible.
11.4 Suivi des projets d'investissement	D	Le rapport annuel de l'exécution physique et financière des projets d'investissement public qui est annexé au projet de loi de règlement ne distingue pas les grands projets des petits projets et ne couvre pas tous les investissements de l'administration centrale, ceux des EPA et ceux réalisés par des contrats de PPP n'étant pas pris en compte.

PI-12 : gestion des actifs publics

Composante 12.1 Suivi des actifs financiers

Pour la notation de cette composante, les actifs financiers considérés sont, conformément au cadre PEFA, ceux de l'administration publique centrale, c'est-à-dire l'Etat central et les établissements publics administratifs. Les différentes grandes catégories d'actifs financiers identifiées par la mission sont les titres de participation et les prêts.

Les titres de participation

La gestion et le suivi des actifs financiers de l'Etat sont du ressort du ministère des Finances. Au sein de ce ministère, cette mission est assurée par la DGB à travers la Division des participations et des contributions (DPC). C'est cette division qui réalise toutes les opérations relatives à l'acquisition, à la conservation et au suivi des titres de participation de l'Etat. Mais elle ne gère et ne suit pas les titres de participation des EPA. La DPC conserve tous les dossiers relatifs aux titres de participation de l'Etat dans les entreprises et les organisations financières internationales dans un coffre-fort, mais ne tient pas un registre de ces actifs financiers. A fin décembre 2015, l'Etat camerounais détient au total 211,15 milliards de

participation dans le capital social de 28 sociétés à capital public et de 26 sociétés d'économie mixte⁵⁴.

S'agissant de la performance des titres de participation détenus par l'Etat, elle n'est pas suivie de façon particulière par les services du ministère des Finances. Toutefois dans les tableaux synthétiques qui présentent la situation financière des SCP et des SEM qui accompagnent le projet de loi de finances de 2017, il est indiqué pour chacune des sociétés concernées les dividendes versés à l'Etat au titre des exercices 2014 et 2015. Mais il est à noter que ces informations ne sont pas exhaustives et ne sont pas assorties d'une analyse du rendement des titres de participation détenus par l'Etat camerounais. De plus, ces informations sur les dividendes versés ne concernent que l'Etat central (les EPA ne sont pas pris en compte) et elles ne sont pas publiées. Les titres de participation détenus par les EPA dans les entreprises ne font pas l'objet d'une centralisation et d'un suivi au niveau central.

Les prêts rétrocédés.

Les prêts rétrocédés sont gérés et suivis par la Caisse autonome d'amortissement (CAA). Les prêts rétrocédés sont à considérer, de la même manière que les autres prêts, comme des actifs financiers. Toutefois, ces prêts ne figurent pas dans les immobilisations financières au Compte général de l'Etat de 2015. Ce qui signifie qu'ils ne sont pas enregistrés et comptabilisés par la DGTCFM.

L'Etat ne tient pas un registre des différentes catégories d'actifs financiers que détient l'administration centrale et les informations sur la performance des actifs financiers ne sont pas publiées.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *L'Etat tient un registre des participations qu'il détient dans les principales catégories d'actifs financiers* »).

Composante 12.2 Suivi des actifs non financiers

La loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat a notamment prescrit en son article 60 le passage à une comptabilité patrimoniale. Pour que les comptes de l'Etat donnent une image fidèle, sincère et complète de son patrimoine, il faut que la gestion et le suivi des actifs publics soient bien organisés.

Au Cameroun, trois principaux acteurs interviennent dans la gestion et le suivi des actifs non financiers de l'Etat : les ministères sectoriels, le ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires foncières (MINDCAF) et le ministère des Finances.

Les ministères sectoriels, ordonnateurs des budgets respectifs de leur département, sont responsables de la gestion et du suivi des biens meubles et immeubles de leur ministère. Pour cela, ils doivent désigner le ou les agents chargés des opérations de comptabilité-matières. Au

⁵⁴ Sources : Compte général de l'Etat gestion 2015 et livre vert annexé au projet de loi de finances 2017.

sein des ministères, ces agents relèvent en général de la direction des ressources financières et/ou du matériel.

Le MINDCAF, est chargé notamment de la gestion du domaine public et du domaine privé de l'Etat, des édifices publics, du matériel roulant et de tous autres biens meubles de l'Etat, ainsi que de la définition des normes relatives à la gestion et à l'utilisation desdits biens.

La gestion et le suivi des biens immeubles bâtis et non bâtis, ainsi que du matériel roulant des organismes publics sont centralisés et assurés par le MINDCAF qui tient à cet effet des sommiers et des registres. La maintenance des bâtiments et du matériel roulant est également centralisée au niveau du MINDCAF. Cependant, du fait que les inventaires ne se font pas de manière régulière, il y a des doutes quant à l'exactitude des informations contenues dans les registres tenus au niveau de ce ministère.

Le ministère des Finances est chargé : (i) de l'édiction des normes relatives à la comptabilité-matières et de la définition de la nomenclature des comptes y afférents en liaison avec le MINDCAF ; (ii) de la classification des biens meubles et immeubles de l'Etat en liaison avec le MINDCAF ; (iii) de la centralisation des comptes matières et de leur consolidation en vue de la production du compte de gestion matières.

Plusieurs circulaires et instructions du ministre des Finances édictent les normes relatives à la tenue de la comptabilité-matière. La plus récente est l'instruction de juin 2012 édictant les normes et les procédures applicables à la comptabilité-matières. Elle précise les dispositions applicables à la gestion matières de la prise de service d'un agent désigné jusqu'à la reddition des comptes, et énonce les procédures à suivre en cas d'acquisition, de maniement et d'aliénation des biens des organismes publics. Par ailleurs, l'instruction de juin 2012 prescrit la tenue d'un livre journal, d'un grand livre et certains livres auxiliaires.

Cependant, les missions de contrôle de la gestion des matières diligentées par le ministre des Finances pour le compte de l'année 2015 ont révélé notamment :

- La non-tenue et/ou la mauvaise tenue des livres (livre journal et grand livre) et des documents comptables prescrits ;
- La non-tenue de la comptabilité-matières et la non-désignation des comptables-matières dans tous les services ;
- L'absence de traçabilité dans la distribution et la consommation effective de grandes quantités de biens acquis ;
- La non-réalisation des inventaires, notamment de l'inventaire général de base qui doit se faire à la prise de fonction d'un comptable-matières.

Il en découle donc que l'enregistrement des biens au niveau des ministères sectoriels est loin d'être exhaustif. De plus il ne se fait pas au niveau central une centralisation et une consolidation des comptabilités-matières. L'incomplétude des données relatives aux actifs immobilisés est signalée dans l'analyse du compte général de l'Etat de 2015 qui accompagne le projet de loi de règlement. Pour avoir une idée plus fiable et complète du patrimoine de l'Etat, les autorités camerounaises ont promis de lancer une grande opération de recensement.

L'Etat camerounais ne publie aucune information sur les biens meubles et immeubles qu'il détient.

Tableau 31: catégories d'actifs non financiers

Catégories	Sous-catégories	Pris en compte	Observations
Actifs fixes	Bâtiments et ouvrages de génie civil	OUI	Les bâtiments et ouvrages de génie civil appartiennent à l'Etat et sont administrés par le MINDCAF. Les informations relatives à ces actifs sont recueillies sur une base documentaire et mises à jour par voie de recensement. Leur valeur est estimée en cas d'indisponibilité de documents de base. NB : Difficultés d'estimation et d'actualisation des valeurs de ces actifs.
	Machines et équipement	OUI	Les machines et équipements appartiennent à l'Etat, mais administrés par chaque ministère sectoriel en liaison avec le MINDCAF. Les informations relatives à ces actifs sont recueillies au moment de leur acquisition, et sont mises à jour à l'occasion des inventaires. Les valeurs sont indiquées sur une base documentaire.
	Autres actifs fixes	OUI	Les autres actifs fixes appartiennent à l'Etat, mais administrés par chaque ministère sectoriel en liaison avec le MINDCAF. Les informations relatives à ces actifs sont recueillies au moment de leur acquisition, et sont mises à jour à l'occasion des inventaires. Les valeurs sont indiquées sur une base documentaire.
Stocks	-	NON	
Objets de valeur	-	NON	
Actifs non produits	Terrains	OUI	Les terrains appartiennent à l'Etat et sont administrés par le MINDCAF. Les informations relatives à ces actifs sont recueillies sur une base documentaire et mises à jour par voie de recensement. Leur valeur est estimée en cas d'indisponibilité de documents de base. NB : Difficultés d'estimation et d'actualisation des valeurs de ces actifs.
	Gisements	NON	
	Autres actifs naturels	NON	
	Actifs incorporels non produits	NON	

En conclusion, la comptabilité-matières mise en œuvre aujourd'hui dans les ministères au Cameroun comporte de nombreuses insuffisances qui ne permettent pas d'avoir une situation exhaustive des biens meubles et immeubles de l'Etat.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *L'État tient un registre des immobilisations corporelles qu'il détient et recueille des informations partielles sur leur utilisation et leur âge* »).

Composante 12.3 : Transparence de la cession d'actifs

La mission a identifié deux textes régissant la réforme et la cession des actifs non financiers de l'Etat : la circulaire n° 07/MINDAF/SG/DPE/SDPME du 03 avril 2008 relative à la réforme des biens mobiliers de l'Etat et de l'instruction de juin 2012 édictant les normes et procédures relatives à la tenue de la comptabilité-matières.

La circulaire du MINDAF régit la procédure de réforme des biens relevant notamment du patrimoine immobilier de l'Etat. Elle prescrit, entre autres, que la vente des biens mobiliers de l'Etat doit se faire, sauf dispositions contraires, aux enchères publiques par une commission ad hoc mise en place par le MINDCAF, après une large publicité. La vente ne peut se faire en deçà d'un prix de base déterminé par les experts des services techniques compétents de l'administration. La vente doit donner lieu à l'établissement du procès-verbal.

L'instruction de juin 2012 a défini la procédure de cession (transfert) des biens mobiliers de l'Etat entre administrations. En vue de la cession d'un bien, il est prévu également la mise en place d'une commission ad hoc composée des représentants de l'ordonnateur cédant, de l'ordonnateur cessionnaire, du contrôleur financier et du comptable-matières. La cession donne lieu à l'établissement d'un procès-verbal.

Ces deux textes ne couvrent donc pas tous les actifs non financiers de l'Etat, notamment les bâtiments et les terrains. De plus, le contrôle de la gestion matières dans les services centraux de l'Etat effectué par le MINFI au titre de l'année 2015 a révélé que les procédures prescrites par ces textes ne sont pas toujours respectées. En outre, les opérations de réforme et de cession effectuées dans le cadre d'une année ne donnent pas lieu à la production d'un rapport consolidé. Les informations relatives à ces opérations ne sont pas contenues dans la documentation budgétaire ou dans les états financiers annuels.

La mission n'a eu connaissance d'aucun texte définissant les règles et procédures applicables au transfert et à la cession des actifs financiers.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *Des procédures et des règles visant le transfert ou la cession d'actifs non financiers sont établies. Les documents budgétaires, rapports financiers ou autres rapports contiennent des informations partielles sur les transferts et cessions* »).

Indicateur	Note	Explication
PI-12 : gestion des actifs publics	D	Méthode de notation M2
12.1 Suivi des actifs financiers	D	L'Etat ne tient pas un registre des différentes catégories d'actifs financiers que détient l'administration centrale et les informations sur la performance des actifs financiers ne sont pas publiées.

12.2 Suivi des actifs non financiers	D	La comptabilité-matières mise en œuvre aujourd'hui dans les ministères au Cameroun comporte de nombreuses insuffisances qui ne permettent pas d'avoir une situation exhaustive des biens meubles et immeubles de l'Etat. Les différents registres prescrits ne sont pas toujours tenus ou sont mal tenus.
12.3 Transparence de la cession d'actifs	D	Les textes qui existent en matière de transfert et de cession des actifs non financiers de l'Etat ne couvrent que les biens meubles et ne sont pas toujours respectés. Des rapports ne sont pas produits et les informations relatives à ces opérations ne sont pas contenues dans la documentation budgétaire ou dans les états financiers annuels.

PI-13 : Gestion de la dette

La gestion et le suivi de la dette publique au Cameroun sont du ressort de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA). La CAA est un établissement public créé par décret n° 85/1176 du 28 août 1985 et placée sous la tutelle du Ministère des Finances.

Composante 13.1 : Enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties

La dette publique extérieure

La gestion et le suivi de la dette publique extérieure au Cameroun sont informatisés. Le logiciel de gestion de la dette du Secrétariat du Commonwealth CS-DRMS (Commonwealth Secretariat Debt Recording and Management System) permet à la CAA de gérer et de suivre automatiquement toutes les opérations relatives à la dette publique extérieure.

Tous les accords de prêts extérieurs (directs, retrocedés ou avalisés) et toutes les opérations y relatives sont saisis dans le logiciel CS-DRMS. Les demandes de décaissement (paiements directs et réapprovisionnements) sont saisies dans un logiciel spécifique dédié à la gestion des projets : le SIGED (Système intégré de gestion des décaissements). Mais cette application n'est pas interfacée avec CS-DRMS. Ainsi, dès la notification de l'exécution des demandes de décaissement, les montants décaissés sont saisis à la fois dans CS-DRMS et dans SIGED. La CAA étant un intervenant de la chaîne de signature des accords de prêt et de leur exécution, elle dispose à temps de toutes les informations nécessaires à la mise à jour des données, sauf en ce qui concerne certains prêts dont les accords sont communiqués tardivement à la CAA par le MINEPAT et les décaissements effectués par certains bailleurs de fonds qui ne sont pas très réactifs. La communication tardive des informations sur les décaissements ne concerne, d'après la CAA, que quatre bailleurs de fonds (BID, BADEA, Fonds Saoudien et Fonds Koweïtien) et son incidence sur l'exhaustivité des données de la

dette extérieure est infime. L'encours de la dette vis-à-vis de ces quatre bailleurs de fonds a représenté 2,4% de l'encours total au 31 décembre 2016. En ce qui concerne les accords de prêt qui sont communiqués tardivement, les rapprochements entre la CAA et le MINEPAT à l'occasion des concertations mensuelles entre les services compétents de ces deux structures, et des réunions mensuelles du Comité National de la Dette Publique (CNDP) permettent de les identifier et de les prendre en compte. Quant aux rapprochements avec les bailleurs de fonds, ils s'effectuent annuellement. En outre, la dette gérée par la CAA n'intègre pas les emprunts contractés directement, sans la garantie de l'Etat, par les établissements publics administratifs et l'organisme de sécurité sociale (Caisse nationale de prévoyance sociale).

La dette publique intérieure

La dette publique intérieure est constituée de titres publics, de la dette conventionnée (ou structurée) et de la dette non conventionnée (ou non structurée). La dette publique intérieure non structurée est composée principalement de la dette locative découlant des loyers impayés par l'Etat, des dettes commerciales vis-à-vis des prestataires de service, et des indemnités à payer pour cause d'expropriation dans le cadre de la réalisation de certains projets d'infrastructures. La dette non structurée résulte des audits réalisés et fait l'objet d'un plan d'apurement. Des échanges que la mission a eus avec les services de la CAA, il ressort que le montant de la dette intérieure non structurée n'est pas encore stabilisé. La dette intérieure n'est pas gérée au moyen de CS-DRMS, mais par une application spécifique, le module « dette intérieure » de CS-DRMS n'étant pas encore opérationnel. Par ailleurs, tout comme la dette extérieure, la dette intérieure des établissements publics et de la CNPS n'est pas gérée par la CAA, donc n'est pas prise en compte dans la base de données de la dette publique administrée par cette institution.

Les rapports sur la dette publique

La CAA produit un bulletin mensuel et une note de conjoncture trimestrielle de la dette publique du Cameroun. Cependant, la production de ces deux rapports est irrégulière. En 2016, seuls sept (7) bulletins mensuels ont été produits. Pour ce qui est de la note de conjoncture trimestrielle, une seule a été élaborée en septembre 2015 et porte sur les premier et deuxième trimestres 2015, et une seule en 2016 au titre du premier trimestre. Ces deux notes trimestrielles sont publiées sur le site web de la CAA. La note de conjoncture trimestrielle traite notamment de l'encours de la dette publique intérieure et extérieure, du service assuré au cours de la période sous revue, des caractéristiques et risques associés au portefeuille de la dette et analyse la viabilité de la dette. Les données relatives aux garanties accordées par l'Etat ne sont pas rapportées dans les quinzième et seizième notes de conjoncture trimestrielle que la mission a consultées.

En conclusion, les données relatives à la dette publique extérieure gérée par la CAA sont exhaustives, mises à jour régulièrement et rapprochées avec les bailleurs de fonds suivant une fréquence annuelle. En ce qui concerne la dette publique intérieure, les données y relatives ne sont pas exhaustives du fait que la dette intérieure non structurée n'est pas encore stabilisée. Les notes de conjoncture trimestrielles qui rendent compte de la gestion de la dette et fournissent des statistiques pour un trimestre donné ne sont pas produites régulièrement et ne contiennent pas des informations sur la dette garantie. Enfin, la base de données de la dette publique tenue à la CAA et les différents rapports qu'elle établit ne concernent pas

toute l'administration publique centrale, les établissements publics et la CNPS n'étant pas pris en compte.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *Les données sur la dette intérieure et extérieure et les garanties sont actualisées une fois par an. Un rapprochement des données est effectué chaque année. Les domaines dans lesquels le rapprochement des données nécessite des informations supplémentaires complètes sont reconnus comme faisant partie des données à fournir* ».)

Composante 13.2 : Approbation de la dette et des garanties

La répartition des compétences en matière d'endettement public découle principalement de l'organisation actuelle du gouvernement camerounais fixée par le décret n° 2011/408 du 09 décembre 2011 et des décrets portant attributions, organisation et fonctionnement des ministères. Deux ministres se partagent l'essentiel des compétences en la matière : le MINEPAT est compétent en ce qui concerne la prospection, la négociation, la finalisation et le suivi des emprunts extérieurs, et le MINFI pour ce qui est des emprunts intérieurs, du suivi et de la gestion de la dette, et des renégociations de la dette.

Ainsi, la quasi-totalité des conventions relatives aux emprunts extérieurs sont signées par le MINEPAT par délégation du Président de la République qui, constitutionnellement, a seul le pouvoir de signer et de ratifier les accords et traités internationaux. Pour certains accords de prêts extérieurs, les Ambassadeurs ou autres autorités nationales reçoivent délégation du Président de la République. Pour chaque convention, un décret d'habilitation est pris au profit de l'autorité désignée. Il n'existe pas un texte législatif, ni réglementaire qui désigne expressément une entité compétente en matière de signature des conventions d'emprunts extérieurs.

En ce qui concerne les conventions relatives aux emprunts intérieurs, aux garanties accordées par l'Etat et aux rétrocessions de prêts, elles sont signées dans la pratique par le MINFI. Toutefois, l'exercice de ces compétences par le MINFI ne découle pas expressément d'un texte législatif et n'est pas précisément consacré par un texte réglementaire. En ce qui concerne la gestion et le suivi de la dette publique, ils font partie des attributions du MINFI⁵⁵ qui les exerce à travers la CAA et le CNDP.

Le Règlement n° 12/07-UEAC-186-CM-15 du 19 mars 2007 portant cadre de référence de la politique d'endettement public et de gestion de la dette publique dans les Etats membres de la CEMAC fixe les règles applicables en matière de politique d'endettement public et de gestion de la dette publique en zone CEMAC. En application de ce règlement, le Gouvernement camerounais a mis en place un Comité national de la dette publique (CNDP) par décret n° 2008/2370/PM du 04 août 2008. Placé auprès du MINFI, ce Comité est notamment chargé (i) d'émettre un avis motivé sur les requêtes et les offres de financement intéressant l'Etat ou ses démembrements, ainsi que sur les emprunts publics extérieurs et intérieurs, et les emprunts privés garantis par l'Etat ; et (ii) d'assurer la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la politique nationale d'endettement public et de gestion de la dette

⁵⁵ Décret n° 066-2013 du 28 février 2013 portant organisation du ministère des finances

publique. Par arrêté n° 224/MINFI du 07 avril 2014, le ministre des Finances a fixé les modalités de saisine et la procédure devant le CNDP.

Les plafonds des emprunts à contracter et des garanties à accorder sont déterminés chaque année dans le document de stratégie d'endettement et de gestion de la dette publique et fixés par la loi de finances.

En conclusion, il n'existe pas au Cameroun un cadre légal fixant et délimitant précisément les compétences en matière de contraction d'emprunts extérieurs et intérieurs, et d'émission de garanties de l'Etat. Mais la politique d'endettement public est bien définie dans le document de stratégie d'endettement public qui accompagne depuis 2010 le projet de loi de finances. De même, les procédures à suivre pour emprunter sont définies dans des textes réglementaires, et les plafonds des emprunts et des garanties sont fixés chaque année par loi de finances.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *La législation primaire autorise des entités expressément désignées par la loi à emprunter, à émettre de nouveaux titres d'emprunt et à émettre des garanties de prêt au nom de l'administration centrale. Des politiques et procédures documentées fournissent des directives pour emprunter, effectuer d'autres opérations au titre de la dette et accorder des garanties de prêt à une ou plusieurs entités. Ces opérations sont signalées et suivies par une seule entité compétente.* »)^[L1]_[SEP]

Composante 13.3 : Stratégies de gestion de la dette

Suite à l'adoption du Règlement n° 12/07-UEAC-186-CM-15 du 19 mars 2007 portant cadre de référence de la politique d'endettement public et de gestion de la dette publique dans les Etats membres de la CEMAC, le Cameroun établit depuis 2010 un document de stratégie d'endettement public et de gestion de la dette publique qui est annexé au projet de loi de finances. Au projet de loi de finances de l'exercice 2017 est annexé le document de stratégie d'endettement public pour le moyen terme 2017-2019. De plus, la stratégie d'endettement public 2017-2019 est publiée sur le site web de la CAA.

Le document de stratégie d'endettement public couvre une période de trois ans et fixe le cadre général dans lequel doit être conduite la politique gouvernementale en matière d'endettement public au cours de la période couverte. Il traite de la dette extérieure et intérieure gouvernementale et de la dette avalisée par l'Etat. Les emprunts contractés par les démembrés de l'Etat et les établissements publics ainsi que par les organismes de sécurité sociale ne sont pas pris en compte dans la stratégie. En outre, la stratégie d'endettement public indique pour chacune des années couvertes, les objectifs visés pour les indicateurs relatifs aux risques de taux d'intérêt, de refinancement et de change. Des rapports annuels de mise en œuvre de la stratégie ne sont pas établis. Toutefois, à l'occasion de l'élaboration d'un nouveau document de stratégie d'endettement, la stratégie antérieure fait l'objet d'une évaluation partielle. Ainsi, le document de stratégie 2017-2019 qui accompagne le projet de loi de finances de 2017 contient l'évaluation de la tranche 2016 de la stratégie antérieure à fin août 2016.

En conclusion, le Cameroun élabore depuis 2010 une stratégie triennale d'endettement public et de gestion de la dette publique qui indique notamment les objectifs visés pour les indicateurs relatifs aux risques de taux d'intérêt, de refinancement et de change. Mais cette stratégie ne couvre pas toutes les unités de l'administration publique centrale, les emprunts contractés directement par les autres démembrements de l'Etat, les établissements publics et l'organisme national de sécurité sociale n'y sont pas pris en compte. A noter que des rapports annuels de mise en œuvre de la stratégie ne sont pas établis.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *Une stratégie de gestion de la dette à moyen terme, couvrant la dette publique en cours et prévue, est publiée. Elle indique au moins l'évolution souhaitée des facteurs de risque tels que les taux d'intérêt, de refinancement et de change* ».)^{[1][2][3][4][5][6][7][8][9][10][11][12][13][14][15][16][17][18][19][20][21][22][23][24][25][26][27][28][29][30][31][32][33][34][35][36][37][38][39][40][41][42][43][44][45][46][47][48][49][50][51][52][53][54][55][56][57][58][59][60][61][62][63][64][65][66][67][68][69][70][71][72][73][74][75][76][77][78][79][80][81][82][83][84][85][86][87][88][89][90][91][92][93][94][95][96][97][98][99][100]}

Réformes :

- Des études sont en cours en vue de l'interfaçage de toutes les applications utilisées par la CAA, notamment le SIGED et le CS-DRMS ;
- L'opérationnalisation du module « Dette intérieure » est envisagée dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle version du CS-DRMS.

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
PI-13 : gestion de la dette	D	Méthode de notation M2
13.1: enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties	D	Les données relatives à la dette publique extérieure gérée par la CAA sont exhaustives, mises à jour régulièrement et rapprochées avec les bailleurs de fonds suivant une fréquence annuelle. Les données sur la dette publique intérieure ne sont pas exhaustives, la dette intérieure non structurée n'étant pas encore stabilisée. Les notes de conjoncture trimestrielles de la dette publique ne sont pas produites régulièrement et ne contiennent pas des informations sur la dette garantie. La base de données de la dette publique de la CAA et les différents rapports qu'elle établit ne concernent pas toute l'administration publique centrale, les établissements publics et la CNPS n'étant pas pris en compte.
13.2 Approbation de la dette et des garanties	D	Il n'existe pas au Cameroun un cadre juridique fixant et délimitant précisément les compétences en matière de contraction d'emprunts extérieurs et intérieurs, et d'émission de garanties de l'Etat. La politique d'endettement public est bien définie dans le document de stratégie d'endettement public qui accompagne depuis 2010 le projet de loi de finances. De même, les procédures à suivre pour emprunter et émettre des garanties sont définies dans des textes réglementaires, et les

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
		plafonds des emprunts et des garanties sont fixés chaque année par loi de finances.
13.3 : Stratégie de gestion de la dette	D	Le Cameroun élabore depuis 2010 une stratégie triennale d'endettement public et de gestion de la dette publique qui indique notamment les objectifs visés pour les indicateurs relatifs aux risques de taux d'intérêt, de refinancement et de change. Mais cette stratégie ne couvre pas toutes les unités de l'administration publique centrale, les emprunts contractés directement par les établissements publics et l'organisme national de sécurité sociale (CNPS) n'y sont pas pris en compte. Des rapports annuels de mise en œuvre de la stratégie ne sont pas établis.

3.4 Stratégie budgétaire et établissement du budget fondés sur les politiques publiques

Le budget annuel doit être élaboré et formulé en tenant dûment compte des prévisions macroéconomiques, de la stratégie et des politiques budgétaires, mais aussi des plans stratégiques de l'Etat et des cadres de programmation à moyen terme.

PI-14 : Prévisions macroéconomiques et budgétaires

L'indicateur a pour objet de mesurer la capacité du pays à produire des prévisions macroéconomiques et de finances publiques nécessaires à l'élaboration d'une stratégie budgétaire. Il cherche également à mesurer la capacité à prévoir l'impact budgétaire des changements éventuels des circonstances économiques (analyses de sensibilité). Cet indicateur apprécie la qualité des outils de prévision des conditions économiques et de programmation pluriannuelle du budget qui conditionnent la crédibilité de la stratégie budgétaire en assurant la cohérence entre le budget annuel, son environnement et sa dynamique.

Composante 14.1 : Prévisions macroéconomiques

Cette composante examine dans quelle mesure sont préparées et publiées dans les documents de la LdF les prévisions macroéconomiques triennales. Elle évalue la mesure selon laquelle les prévisions macroéconomiques globales à moyen terme et les hypothèses sous-jacentes sont préparées dans le but d'informer les processus de programmation budgétaire ; elle examine ensuite si ces prévisions sont soumises au Parlement dans le cadre du processus budgétaire annuel ; si ces prévisions incluent au moins les estimations des évolutions des principaux facteurs exerçant une influence sur le budget (la croissance du PIB, l'inflation, les

taux d'intérêt, et le taux de change) ; et, enfin, si pour assurer leur qualité, ces prévisions sont examinées par une entité autre que l'entité chargée de leur préparation.

Les procédures de préparation du budget au Cameroun sont initiées par la préparation du cadrage macroéconomique, un premier cadrage (cadrage initial basé sur la révision du cadrage final de l'année N-1) en mars/avril et un deuxième cadrage final en septembre, entre-temps d'autres révisions de ce cadrage interviennent. L'élaboration du cadrage macroéconomique est une fonction partagée entre plusieurs institutions⁵⁶ qui se réunissent dans le cadre d'un comité⁵⁷, mais c'est la direction de la prévision relevant du MINFI qui est chef de file dans la préparation du cadrage macroéconomique.

Le cadrage macroéconomique est pluriannuel, et c'est le modèle SIPAE qui sert à projeter les principaux agrégats du cadre macroéconomique notamment le PIB et ses composantes, la balance des paiements, les agrégats monétaires et financiers, les agrégats budgétaires, la dette intérieure et extérieure ainsi que certains indicateurs de pauvreté. Les projections du SIPAE reposent sur (i) des données exogènes, (ii) un système d'équations économétriques, et (iii) un ensemble de relations comptables qui garantissent les équilibres des flux de fonds. Le modèle SIPAE projette également le TOFE en relation avec les composantes du PIB et en tenant compte des objectifs de dépenses.

Le cadrage macroéconomique initial, ou la première révision du cadrage, fait l'objet d'une note soumise à la hiérarchie. Cette note présente, en plus de l'évolution de l'environnement international et de la conjoncture économique nationale, les perspectives macroéconomiques. Elle sert de base à la préparation des orientations de la circulaire présidentielle annuelle de préparation du budget. Ses annexes présentent l'évolution de quelques chiffres et ratios clés dont l'évolution du PIB, les projections d'agrégats budgétaires, les prévisions du solde budgétaire global, etc.

Le cadrage initial, comme il est indiqué plus haut, fait l'objet de plusieurs révisions afin de tenir compte de données plus fiables et à jour. Le dernier cadrage, préparé en septembre, sert de base à l'élaboration du rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation qui accompagnera le projet de loi de finances transmis au Parlement.

Les prévisions des principaux indicateurs et agrégats macroéconomiques et macro-budgétaires sont présentées dans le rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation sur des périodes différentes. L'évolution de certains indicateurs tels que le taux de croissance du PIB et le solde budgétaire sont données pour une période de trois ans de projections, alors que l'évolution d'autres agrégats tels que le taux d'intérêt, et le taux d'inflation n'est donnée que pour une période plus courte d'un an.

Cette situation correspond à la note D de la composante, pour être notée C il faut que les projections des indicateurs clés à savoir le taux de croissance du PIB et le solde budgétaire, mais aussi le taux d'inflation, et le taux d'intérêt soient données pour une période de trois ans, ce qui n'est pas le cas.

⁵⁶ Dont le MINFI, le MINEPAT, la BEAC, la CAA, l'INS, etc.

⁵⁷ Comité de cadrage macroéconomique

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « L'administration centrale établit des prévisions pour les principaux indicateurs macroéconomiques pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants ».]

Composante 14.2 : prévisions budgétaires.

Cette composante examine la préparation par les autorités de projections pluriannuelles des agrégats de finances publiques. Elle évalue dans quelle mesure l'administration centrale prépare des prévisions pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants en tenant compte des projections macroéconomiques.

Concrètement, il s'agit de vérifier si le gouvernement prépare des prévisions budgétaires (en recettes et en dépenses) pour l'année budgétaire et les deux années suivantes qui tiennent compte des projections macroéconomiques. Les projections de recettes doivent, pour être pertinentes, être présentées par type de recettes et identifier clairement les hypothèses sous-jacentes. Les estimations de dépenses doivent être fondées sur les estimations actualisées du budget antérieur et du budget en cours pour tenir compte, à moyen terme, de l'impact budgétaire de toutes les décisions politiques.

Le CBMT préparé en début d'année, et qui sert de base à la préparation des CDMT sectoriels, établit une projection des recettes et des dépenses du budget de l'Etat pour les années T+1 à T+3 selon plusieurs classifications dont la classification économique et la classification administrative. Cependant il ne fait pas partie des documents transmis au Parlement en accompagnement du projet de loi de finances.

Par contre, le rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation, issues du cadrage macroéconomique préparé chaque année et qui accompagne le projet de loi de finances présente les projections des principales catégories des recettes et des dépenses pour l'année T+1 à T+3 en tenant compte de l'évolution des principaux agrégats macroéconomiques. Il présente également les hypothèses sous-jacentes à ces projections ainsi que les réalisations de l'année T-1 et de l'actualisation des données de l'année T. Le rapport ne présente pas néanmoins de commentaires ou d'explications relatifs à l'actualisation des projections ou aux écarts entre les projections initiales et les projections actualisées. Cette situation correspond à la note B de la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de A : « L'administration centrale élabore des prévisions pour les principaux indicateurs budgétaires, notamment les recettes (par catégorie), les dépenses totales et le solde budgétaire, pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants. Ces prévisions sont incluses dans la documentation budgétaire présentée au parlement, accompagnées des hypothèses sous-jacentes et d'une explication des principales différences avec les prévisions présentées pour l'exercice précédent ».]

Composante 14.3 : analyse de la sensibilité macro-budgétaire

Cette composante évalue la capacité de l'administration à élaborer et à publier des scénarios budgétaires alternatifs basés sur des changements imprévus et plausibles dans les conditions macroéconomiques ou d'autres facteurs de risque externes qui ont un impact potentiel sur

les recettes, les dépenses et la dette. Cette analyse suppose généralement une analyse de viabilité de la dette.

Les travaux de cadrage macroéconomique et budgétaire de la loi de finances au Cameroun n'incluent pas des analyses de la sensibilité macro budgétaire et des évaluations qualitatives de l'impact de différentes hypothèses macroéconomique. Ce qui constitue une des insuffisances de ces travaux de cadrage macroéconomique de la loi de finances au Cameroun, d'où l'attribution de la note D à la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « Les prévisions macrobudgétaires préparées par l'administration centrale incluent une évaluation qualitative de l'impact de différentes hypothèses macroéconomiques ».]

Indicateur/composantes	Note	Explication
PI-14 Prévisions macroéconomiques et budgétaires	D+	Méthode de notation (M2)
Comp 14.1 : Prévisions macroéconomiques	D	Les prévisions de certains indicateurs macroéconomiques sont présentées pour l'exercice budgétaire et deux exercices suivants. Pour d'autres indicateurs, les prévisions sont présentées pour l'exercice budgétaire N+1 seulement.
Comp 14.2 : Prévisions budgétaires	B	Les prévisions des principaux agrégats budgétaires pour les exercices T+1 à T+3 sont présentées avec les hypothèses de leurs évolutions dans les documents budgétaires transmis au Parlement pour examen et vote.
Comp 14.3 : Analyse de la sensibilité macro-budgétaire	D	Les prévisions macroéconomiques et budgétaires n'incluent pas des évaluations qualitatives de l'impact des différentes hypothèses macroéconomiques

PI-15 : Stratégie budgétaire

Cet indicateur a pour objet de vérifier dans quelle mesure la préparation de la loi de finances s'inscrit dans une réflexion sur la stratégie de finances publiques et sur un cadrage macroéconomique et macro-financier à moyen terme. Il fournit une analyse de la capacité à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie budgétaire claire. Il mesure également la capacité de développer et d'évaluer l'impact fiscal des politiques visant à la réalisation des objectifs budgétaires du gouvernement.

Composante 15.1: Impact budgétaire des politiques proposées

La première composante évalue la capacité de l'administration centrale à estimer l'impact budgétaire des propositions de recettes et de dépenses qui ont été élaborées lors de la préparation du budget.

Au cours de la période sous revue, plusieurs mesures ont été prises par les autorités en matière de recettes et de dépenses qui devraient en principe avoir un impact budgétaire mesurable.

Sur le plan des recettes, parmi ces mesures on cite la réduction du taux d'imposition des transactions immobilières, l'imposition de plein droit à l'IS des établissements de microfinance, la restriction de l'exonération de la TVA au gaz à usage d'habitation, la baisse du taux de l'impôt sur les sociétés de 35% à 30%. D'autres mesures incitatives ont été aussi prises et qui ont trait à la promotion de l'emploi jeune, à la promotion du secteur boursier, à la promotion du secteur agricole, à la promotion de l'innovation, etc.).

Du côté des dépenses, les autorités n'ont pas présenté l'impact des mesures ou des politiques proposées pendant ces trois dernières années, comme c'est le cas par exemple de l'estimation de l'impact de la politique décidée de réduction du train de vie de l'Etat ou de la mise en oeuvre du plan triennal d'urgence, ou enfin de l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations féminine, etc.

L'impact budgétaire de telles mesures n'a pas été déterminé, et la documentation budgétaire transmise au Parlement, en l'occurrence le rapport sur la situation et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation⁵⁸ n'inclut pas un chiffrage et une analyse de l'impact sur les recettes et sur les dépenses des politiques et des mesures proposées. Cette situation correspond à la note D de la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « L'administration centrale prépare des estimations de l'impact budgétaire de toutes les modifications proposées à la politique de recettes et de dépenses pour l'exercice budgétaire ».]

Composante 15.2: adoption de la stratégie budgétaire

La composante évalue dans quelle mesure l'administration centrale prépare une stratégie budgétaire et définit des objectifs (tels que le niveau du solde budgétaire, l'intégralité des recettes et des dépenses de l'administration centrale et de l'évolution du stock des actifs et passifs financiers) au moins pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants.

Les autorités du Cameroun ne disposent pas d'un « document de stratégie budgétaire » à proprement parler, mais préparent et mettent à jour chaque année un CBMT sur une période de trois ans qui décrit les orientations stratégiques à moyen terme du Gouvernement, présente une revue de l'exécution du budget, propose un cadrage macroéconomique et budgétaire à moyen terme et des projections des allocations budgétaires par nature économique, par secteur et par chapitre.

⁵⁸ Qui comprend l'exposé des motifs de la loi de finances

Le CBMT est préparé pour des besoins internes de cadrage des projets de loi de finances et de la préparation des CDMT sectoriels (c'est-à-dire ministériels). Le CBMT n'est ni validé politiquement, c'est-à-dire par une instance incluant les ministres, ni transmis au Parlement. L'article 9 de la directive CEMAC portant sur les lois de finances, qui prévoit la transmission du CBMT accompagné d'un rapport sur la situation macroéconomique et d'un rapport sur l'exécution du budget de l'exercice en cours comme base à l'organisation du débat d'orientation budgétaire, n'est pas encore appliqué au Cameroun.

Par ailleurs, le document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) présente des projections des objectifs budgétaires pendant la période du DSCE selon deux scénarios : un scénario de référence et un scénario « vision ». Le DSCE décrit les objectifs budgétaires clés en termes d'évolution des recettes et des dépenses, d'évolution des grandes masses de dépenses et de recettes. Le DSCE est un document de stratégie incluant des objectifs budgétaires est approuvé par l'exécutif, mais n'est pas présenté au Parlement,

La situation correspond à la note C pour cette composante. Pour être notée B, il faut que les objectifs budgétaires, inclus dans le CBMT, dans le DSCE ou dans tout document de stratégie budgétaire soient présentés au le Parlement, ce qui n'est pas le cas au Cameroun.

[Critère pour attribuer la note supérieure de B : « L'administration centrale a adopté et présenté au parlement une stratégie budgétaire courante comprenant des objectifs budgétaires quantitatifs et qualitatifs couvrant au moins l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants ».]

Composante 15.3: Présentation des résultats budgétaires

Cette composante vise à analyser dans quelle mesure l'administration centrale présente dans la documentation accompagnant le projet de budget annuel transmis au parlement une évaluation de ses réalisations au regard des objectifs budgétaires et des cibles, évaluation qui explique les écarts constatés entre les réalisations et ces cibles et objectifs.

Le Comité Technique de Suivi et évaluation des activités de mise en œuvre du DSCE a préparé deux rapports de mise en œuvre du DSCE, un premier rapport de mise en œuvre du DSCE à mi-parcours 2010-2015 et un deuxième rapport de mise en œuvre au 30 juin 2016. Ces deux rapports font état de mise en œuvre des projets et programmes, mettent à jour les prévisions des objectifs budgétaires, mais n'évaluent pas les réalisations au regard des cibles et des objectifs budgétaires préétablis.

Hormis ces deux rapports qui ne sont pas transmis au Parlement ou publiés, aucun rapport portant sur les progrès réalisés en termes d'objectifs budgétaires préétablis n'a été présenté au Parlement ou publié.

Cette situation correspond à la note D de la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « L'administration centrale prépare un rapport interne sur les progrès accomplis au regard de sa stratégie budgétaire. Ce rapport a déjà été préparé, au moins pour le dernier exercice clos ».]

Indicateur/composantes	Note	Explication
PI-15 : Stratégie budgétaire	D+	Méthode de notation (M2)
Comp 15.1 : impact budgétaire des propositions de politiques	D	L'administration centrale ne prépare pas des estimations de l'impact budgétaire de toutes les modifications proposées à la politique de recettes et de dépenses pour l'exercice budgétaire.
Comp 15.2 : adoption de la stratégie budgétaire	C	L'administration centrale a préparé pour son usage propre une stratégie budgétaire courante comprenant les objectifs qualitatifs et quantitatifs en matière de politique budgétaire. La stratégie budgétaire n'est pas présentée au Parlement pour examen et vote.
Comp 15.3 : présentation des résultats budgétaires	D	L'administration centrale ne prépare pas de rapports sur les progrès accomplis au regard des objectifs budgétaires.

PI-16 : Perspective à moyen terme de la budgétisation des dépenses

Cet indicateur apprécie la soutenabilité à moyen terme du budget de l'État en particulier au regard de l'articulation des volets sectoriels avec l'équilibre global. Il examine la mesure selon laquelle les cadres budgétaires à moyen terme sont développés et dans quelle mesure des plafonds de dépenses sont arrêtés. Il apprécie enfin dans quelle mesure les budgets annuels sont issus des projections à moyen terme et le degré d'alignement entre les prévisions budgétaires à moyen terme et des plans stratégiques.

Composante 16.1 : Prévisions des dépenses à moyen terme

Cette composante évalue dans quelle mesure les prévisions budgétaires à moyen terme sont établies et actualisées dans le cadre du processus budgétaire annuel. Les prévisions à moyen terme doivent être ventilées selon une classification succincte distinguant les échelons administratifs, économiques et programmatiques/fonctionnels.

Le Cameroun a entamé ces dernières années l'expérience de programmation budgétaire à moyen terme par la préparation d'un cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) et des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) sectoriels (ministériels). Ces deux instruments de programmation sont établis dans le cadre de processus participatifs impliquant le MINFI, le MINEPAT et les ministères sectoriels.

Le CBMT vise à déterminer à moyen terme le niveau des dépenses et leur répartition selon plusieurs classifications. Il permet dans sa version initiale d'arrêter les plafonds de dépenses à moyen terme qui sont notifiés aux ministères sectoriels pour que ces derniers préparent

leurs CDMT sectoriels. Il permet, une fois mis à jour, d'arrêter les plafonds de dépenses de la première année qui seront notifiés aux ministères sectoriels par lettres de plafonds du Premier ministre pour qu'ils préparent leurs projets de budgets.

Les CDMT sectoriels sont préparés en début d'année par les cellules PPBS des ministères sectoriels sur la base des plafonds de crédits notifiés par le MINEPAT et issus du CBMT initial. Les CDMT sectoriels ne sont pas mis à jour pendant l'année pour tenir compte des crédits approuvés, et la première année dudit CDMT sectoriel ne correspond pas au budget. Il n'existe pas de lien étroit entre les CBMT/CDMT et les budgets annuels, et la corrélation entre ces documents n'est pas encore établie.

Par ailleurs, les CBMT et les CDMT sectoriels ne font pas partie des documents transmis au Parlement pour examen et/ou vote. Le budget transmis pour examen et vote chaque année présente les prévisions de dépenses pour l'exercice budgétaire T+1 seulement en distinguant les allocations selon la classification administrative, la classification économique et par programmes.

Cette situation correspond à la note D de la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « Le budget annuel présente des prévisions de dépenses pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants en distinguant les allocations de nature administrative ou économique ».]

Composante 16.2 : Plafonnement des dépenses à moyen terme

Cette composante permet de déterminer dans quelle mesure des plafonds de dépenses à moyen terme sont préparés et notifiés dans le cadre du processus d'élaboration du budget annuel. Elle évalue si les plafonds de dépenses à moyen terme sont approuvés et appliqués aux prévisions élaborées par les ministères afin que ces derniers veillent à ce que les choix à moyen terme tiennent compte des contraintes budgétaires à moyen terme exprimées dans le CBMT.

Le CBMT est un instrument d'allocation à moyen terme des ressources par ministère en cohérence avec le cadrage macroéconomique et l'ensemble des priorités du pays. Il identifie les ressources à moyen terme de l'État et détermine pour chaque ministère les ressources nécessaires à moyen terme pour le fonctionnement et l'investissement en fonction de ses besoins et de la disponibilité des crédits budgétaires.

Les enveloppes par ministères arrêtées au niveau CBMT initial (la première version du CBMT issue du cadrage macroéconomique initial) sont notifiées aux ministères sectoriels, parfois de manière formelle et parfois informelle (par exemple à travers le représentant du MINEPAT auprès des cellules PPBS dans les ministères sectoriels) afin que ces ministères entament la préparation de leurs CDMT sectoriels (ministériels). Cette notification n'est pas faite systématiquement pour tous les ministères au même moment et par le même canal. Il s'agit dans la plupart des cas d'une information communiquée d'une manière informelle aux ministères sectoriels.

Les enveloppes, avant qu'elles ne soient arrêtées et notifiées aux ministères sectoriels, ne sont ni examinées et discutées avec les ministères sectoriels, ni approuvées par la hiérarchie c'est-à-dire le ministre des Finances et/ou le ministre de l'Économie et de l'Aménagement du Territoire ou enfin par une instance composée de ministres (exemple le Conseil de Cabinet). Il est à souligner que ces plafonds sont arrêtés par ministère selon deux grandes masses : deux enveloppes sont arrêtées par ministère, une enveloppe globale pour les crédits de fonctionnement et une enveloppe globale pour les crédits d'investissement.

Le CBMT initial fait l'objet de mise à jour en fonction de la mise à jour du cadrage macroéconomique, mais, une fois cette mise à jour effectuée, les nouveaux plafonds de crédits ne sont pas notifiés aux ministères sectoriels d'où les décalages importants observés entre les enveloppes des CDMT sectoriels (ministériels) et les enveloppes allouées à ces ministères dans la loi de finances. Les CDMT sectoriels ne sont pas, comme le prescrit le guide CDMT de 2013, mis à jour après la mise à jour des CBMT et après la notification des plafonds annuels par le Premier ministre.

Il est à noter, enfin, que l'exercice de programmation financière à moyen terme demeure à ce stade un exercice expérimental, les CBMT et les CDMT sectoriels sont certes préparés chaque année, mais ces instruments sont encore en décalage : décalage entre CBMT et CDMT sectoriels, et décalage entre CDMT sectoriels et budget, le lien entre l'exercice de programmation et l'exercice de budgétisation n'est pas encore systématiquement établi. Les enveloppes de crédits par ministères couvrent l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants, mais ne sont pas approuvées par l'administration centrale avant la diffusion de la première circulaire budgétaire.

Cette situation correspond à la note D de la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « Les plafonds de dépenses cumulés pour l'exercice budgétaire et les deux exercices suivants sont approuvés par l'administration centrale avant diffusion de la première circulaire budgétaire ».]

Composante 16.3 : Alignement des plans stratégiques et des budgets à moyen terme

Cette composante mesure le degré d'alignement des prévisions budgétaires à moyen terme approuvées sur les stratégies sectorielles (ou plans stratégiques) . Elle vise à vérifier si les stratégies sectorielles (ou plans stratégiques) identifient les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs et les résultats prévus, c'est-à-dire si elles sont chiffrées, si les écarts de financement sont identifiés, si l'incidence financière des engagements en cours actualisée, et si les charges récurrentes des nouveaux investissements sont incluses ainsi que la source de leur financement.

Le Cameroun a entamé depuis plusieurs années l'expérience de planification, il dispose actuellement de plusieurs stratégies nationales, sectorielles, thématiques et parfois à périmètre ministériel. En plus du document de prospective, le Cameroun vision 2035, le pays a préparé une stratégie nationale qui s'étale sur 10 ans (2010-2020) à savoir le DSCF et plusieurs stratégies sectorielles chiffrées dont le champ couvre plusieurs ministères.

Tableau 32 : stratégies sectorielles, chiffrage et champ de couverture

Secteurs	Chiffrage	Champ de couverture de la stratégie du secteur	Budget 2017 (en milliards de FCFA)
Infrastructures	Stratégie chiffrée	MINTP	461,9
		MINDUH	138,5
		MINEE	205,3
		MINT	7,2
		MINPOSTEL	53,4
		MINDCAF	20,5
Industries et services	Stratégie non chiffrée	MINIMIDT	11,8
		MINCOMMERCE	7,7
		MINPMEESA	10,2
		MINTOURL	7,6
Rural	Stratégie chiffrée	MINADER	109,9
		MINEPIA	31,1
		MINFOF	20,7
		MINEPDED	9,2
Education et formation professionnelle	Stratégie chiffrée	MINEDUB	222,1
		MINESEC	319,0
		MINESUP	67,6
		MINEFOP	16,1
		MINRESI	8,6
Santé et services sociaux	Stratégie chiffrée	MINJEC	14,2
		MINSEP	151,9
		MINSANTE	208,2
		MINAS	7,2
		MINTSS	3,6
		MINPROFF	5,6
		MINAC	3,8
		MINCOM	4,6
Justice, Administration générale et financière	Stratégie non chiffrée	MINJUSTICE	59,5
		MINCONSUPE	5,0
		MINATD	36,3
		MINFOPRA	11,7
		MINMAP	17,4

Secteurs	Chiffrage	Champ de couverture de la stratégie du secteur	Budget 2017 (en milliards de FCFA)
Souveraineté	Stratégie non chiffrée	MINREX	37,1
		MINDEF	238,6
		DGSN	89,5
Budgets des ministères disposant de stratégies (A)			2622,6
Budgets des ministères disposant de stratégies chiffrées (B)			2090,2
Total du budget de l'Etat (C)			4373,8
Part des budgets de ministères disposant de stratégies chiffrées ((B)/(C))x100			47,8%

Source : MINEPAT

Se basant sur la nomenclature sectorielle propre au Cameroun, on estime que tous les secteurs disposent de stratégies. Seules les stratégies du secteur des infrastructures, du secteur rural, du secteur de l'éducation et de la formation professionnelle, et du secteur de la santé et des services sociaux sont chiffrées. En nombre il apparaît que la majorité des ministères dispose de stratégies chiffrées (23 ministères sur 35). Mais en valeur, la proportion des ministères dont les prévisions budgétaires à moyen terme pourraient être alignées sur les plans stratégiques représente 47,8% du total des dépenses du budget de l'Etat.

Tous les ministères listés dans le tableau plus haut préparent des CDMT, mais ces CDMT sont encore à une phase expérimentale et ne sont pas approuvés⁵⁹. Dans la mesure où les CDMT ne sont pas encore approuvés au Cameroun, il n'est pas possible donc de conclure que les plans stratégiques sont traduits dans des prévisions budgétaires à moyen terme approuvées, ce qui écarte l'attribution de la note A ou de la note B à la composante.

Dans cette situation, le cadre PEFA prescrit de vérifier si les prévisions budgétaires annuelles de certains ministères, au moins, sont alignées sur les plans stratégiques. Ceci a été vérifié en consultant les PPA préparés par les ministères et qui présentent les crédits des ministères par programmes permettant de financer les objectifs sectoriels.

Tous les ministères au Cameroun préparent des PPA dont les objectifs sont déclinés des plans stratégiques à moyen et long terme.

Cette situation correspond à la note C de la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de B : « Des plans stratégiques à moyen terme sont préparés pour certains ministères. Certaines propositions de dépenses figurant dans les prévisions budgétaires annuelles sont alignées sur les plans stratégiques ».]

⁵⁹ Le choix de l'instance ou l'autorité chargée de l'approbation des CDMT diffère d'un pays à un autre, mais il est préférable que les CDMT soient approuvés par le ministre sectoriel et le ministre chargé des finances et de la planification

Composante 16.4 : cohérence des budgets avec les estimations de l'exercice précédent

Lorsque la budgétisation à moyen terme est intégrée à un processus dynamique de préparation du budget, le projet de budget N+1 repose sur les prévisions de la deuxième année du CDMT adopté l'année précédente, i. e. en N-1.

Il est alors fait état chaque année de l'écart qu'il pourrait y avoir entre les prévisions du projet de budget N+1 et les prévisions établies pour la même année lors de l'élaboration des CDMT en N-1, et qui correspondait alors à la deuxième année du CDMT. Ces écarts devraient normalement faire l'objet d'une explication selon la classification utilisée dans les prévisions du cadre à moyen terme (administrative et/ou économique).

L'indicateur se base sur la comparaison entre le dernier budget approuvé par le parlement (le budget en cours, PLF 2017 adopté fin 2016) et les prévisions pour 2017 telle que figurant dans le CDMT adopté en 2015, soit l'année N+2 du CDMT considéré.

Au Cameroun, le lien entre les CDMT et les budgets ne sont pas encore établis pour pouvoir apprécier s'il existe ou pas une cohérence entre les budgets et les estimations de l'exercice précédent. Il n'est pas fait dans les documents budgétaires état des écarts entre les enveloppes attribuées aux ministères et celles figurant dans les prévisions des CDMT antérieurs. Cette situation correspond à la note D de la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « Les documents budgétaires fournissent une explication à certaines des modifications apportées aux prévisions de dépenses entre la deuxième année du dernier budget à moyen terme et la première année de l'actuel budget à moyen terme au niveau des agrégats ».]

Indicateur/composantes	Note	Explication
PI-16 Perspectives à moyen terme de la budgétisation des dépenses	D	Méthode de notation (M2)
Comp 16.1 : Prévisions de dépenses à moyen terme	D	Le budget annuel présente les prévisions de dépenses seulement pour l'exercice budgétaire selon la classification administrative, économique.
Comp 16.2 : Plafonnement des dépenses à moyen terme	D	Les plafonds de dépenses contenus dans les CBMT sont arrêtés et notifiés aux ministères sectoriels afin qu'ils préparent leurs CDMT sectoriels. Ces plafonds ne sont pas approuvés au niveau politique
Comp 16.3 : alignement des plans stratégiques et des budgets à moyen terme	C	Les stratégies sont préparées pour certains ministères et les propositions budgétaires annuelles de ces ministères sont alignées sur les stratégies arrêtées.
Comp 16.4 : cohérence des budgets avec les estimations de l'exercice	D	Les budgets annuels ne fournissent aucune explication par rapport aux estimations de

		l'exercice précédent telles qu'elles apparaissent dans les CDMT précédents
--	--	--

PI-17 : processus de préparation du budget

Cet indicateur mesure le degré de participation effective des acteurs concernés, notamment les décideurs politiques, au processus de préparation du budget, et détermine dans quelle mesure cette participation intervient en bon ordre et en temps opportun. Pour que le budget reflète les politiques publiques, toutes les parties prenantes doivent participer à sa préparation. Ce processus doit, pour respecter les prérogatives de l'exécutif, être organisé pour que l'échelon politique oriente les décisions. Il doit aussi permettre aux ministères de participer, suivant un calendrier prédéfini et satisfaisant, à la préparation du budget. L'indicateur couvre tous les éléments du budget annuel de l'administration centrale faisant l'objet d'un processus intégré, unique et unifié.

Composante 17.1 : Calendrier budgétaire

Cette composante détermine s'il existe un calendrier budgétaire formel et dans quelle mesure il est respecté. Le Cameroun dispose d'une procédure budgétaire portée par une **note interne** au MINFI. Cette note interne décrit les différentes étapes de préparation de la loi de finances, les rôles des acteurs et les échéances pour chaque activité. Cette procédure, connue de tous les ministères, concerne toutes les activités de préparation du budget de fonctionnement et du budget d'investissement pilotées respectivement par le MINFI et par le MINEPAT.

L'absence de loi ou de règlement portant calendrier budgétaire au Cameroun est une lacune soulignée par tous les rapports portant sur la préparation du budget, mais aussi par les administrations elles-mêmes. Un calendrier budgétaire fixe porté par un acte législatif ou réglementaire attribue une certaine rigueur dans le processus de préparation du budget, réduit la marge de manœuvre de l'administration dans le processus de préparation du budget, et permet aux différentes parties prenantes dans le processus de préparation du budget de commencer à s'organiser depuis le début de l'année en fonction d'un calendrier préétabli et formel.

La note interne portant sur les activités de préparation du budget laisse seulement **quinze jours** aux ministères sectoriels pour qu'ils préparent leurs estimations détaillées. En effet, la date limite pour la notification aux ministères sectoriels des enveloppes budgétaires définitives par chapitre, toutes sources de financement confondues, en AE et CP est prévue pour fin juin, or la date limite de finalisation et de présentation au MINFI du projet de PPA (projet de budget) est prévue pour le 15 juillet au plus tard.

Par ailleurs, les activités de préparation du budget telles que décrites dans la note interne, prévoient la tenue des pré-conférences budgétaires (ou premières conférences budgétaires) entre mars et avril, or, en réalité les pré-conférences ont eu lieu ces trois dernières années avec beaucoup de retard.

Tableau 33 : dates de pré-conférences budgétaires 2015, 2016 et 2017⁶⁰

PLF	Date de tenue des pré-conférences budgétaires
2015	Du 26 juin au 10 juillet 2014
2016	Du 01 au 17 juillet 2015
2017	Du 04 au 17 juillet 2016

Source : rapports des pré-conférences budgétaires pour la préparation des PLF 2015, 2016, et 2017

Les dates et les délais prévus par la note interne portant pour les activités de préparation du budget changent chaque année et ne sont pas généralement respectés, beaucoup de retards sont observés et les activités s'accumulent et s'enchaînent enfin d'année (août, septembre, octobre) pour entraîner une transmission tardive du projet de loi de finances au Parlement.

La fonction budgétaire au Cameroun est partagée principalement entre le MINFI et le MINEPAT. Bien que les relations de travail entre les différentes structures et services des deux ministères se sont renforcées ces dernières années, il n'en demeure pas moins que cette dichotomie implique parfois une duplication des activités, une faible intégration de certains travaux, l'omission d'éléments importants, la faiblesse du processus de maturation des projets et de l'analyse de l'exécution du budget de l'année écoulée, la faible intégration de la dimension pluriannuelle dans le budget, etc.

Dans la mesure où les critères minima du cadre PEFA pour attribuer la note A ou B exigent un « **calendrier budgétaire annuel clairement défini** » ne sont pas respectés, on peut considérer la note interne du MINFI, qui constitue un acte administratif non formel, comme un « **calendrier budgétaire annuel** » qui laisse deux semaines aux unités budgétaires pour produire leurs estimations détaillées. La majorité des unités budgétaires sont à même de produire leurs estimations dans le délai imparti, d'où l'attribution de la note C à la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de B : « Il existe un calendrier budgétaire annuel clairement défini, qui est généralement respecté. Ce calendrier laisse aux unités budgétaires au moins quatre semaines après réception de la circulaire budgétaire. La plupart des unités budgétaires sont à même de produire leurs estimations détaillées dans le délai imparti ».]

Composante 17.2 : directives pour la préparation du budget.

En matière de directives pour la préparation du budget, deux actes clés commandent annuellement la préparation des budgets ministériels à savoir (i) la Circulaire Présidentielle de Préparation du Budget (CPPB) et (ii) les lettres de plafonds du Premier ministre.

La CPPB présente les orientations que les ministères sectoriels sont tenus d'observer compte tenu de l'évolution du contexte macroéconomique. De manière spécifique, elle donne les orientations générales de la politique budgétaire ainsi que les dispositions pratiques pour l'élaboration du budget de l'Etat pour l'exercice T+1. Après la présentation du contexte macroéconomique, la CPPB décrit notamment les objectifs de l'année, les orientations sur le plan économique et social, et les orientations en matière de politiques de recettes et de

⁶⁰ Les dates de tenue des conférences budgétaires n'ont pas été communiquées à la mission.

dépenses. La CPPB est adressée à tous les membres du Gouvernement et aux gouverneurs de régions, celle se rapportant à la préparation du projet de budget 2017 est datée du 28 juillet 2016.

Les lettres de plafonds, adressées par le Premier ministre à chaque ministre sectoriel séparément, indiquent pour chaque ministère l'enveloppe des crédits de paiements devant permettre l'élaboration du budget T+1. Il s'agit des plafonds qui sont issus du CBMT dans sa version finale, et qui sont donnés comme suit :

- Le plafond du budget du ministère ;
- Le plafond du budget de fonctionnement, avec une précision des plafonds pour quelques lignes comme les dépenses du personnel ;
- Le plafond du budget d'investissement public, avec la précision des plafonds pour quelques lignes telle que les fonds de contrepartie ;

Les lettres de plafonds donnent également un certain nombre de directives et des règles que les ministères sectoriels doivent observer tout au long du processus de préparation du budget.

En ce qui concerne globalement l'implication des ministères dans le processus de détermination et d'approbation « politique » des allocations globales, les ministres sectoriels ne sont pas associés dans la préparation des directives contenues dans la circulaire, ils n'interviennent pas non plus lors de la fixation des plafonds de dépenses. Les ministres sectoriels n'interviennent pas enfin pour examiner et approuver les estimations budgétaires après leur élaboration détaillée. Au Cameroun, les estimations détaillées ne sont pas examinées ou approuvées en Conseil des ministres.

La situation décrite pour les directives pour la préparation du budget amène à attribuer la note D à la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de C : « Une ou plusieurs circulaires budgétaires, précisant notamment les plafonds de dépenses par domaine administratif ou fonctionnel, sont adressées aux unités budgétaires. Toutes les dépenses budgétaires sont couvertes pour l'ensemble de l'exercice. Les estimations budgétaires sont examinées et approuvées par le Conseil des ministres après leur élaboration détaillée par les unités budgétaires ».]

Composante 17.3 : Présentation du budget au pouvoir législatif.

La composante vise à déterminer si la proposition du budget a été ou non présentée dans les délais prévus par les lois et règlements au Parlement. Elle vise également à apprécier le temps laissé aux parlementaires pour qu'ils puissent procéder à son examen convenablement. Le temps imparti pour l'examen est en grande partie déterminé par la date à laquelle l'exécutif présente son projet de budget au Parlement. La mission n'a pu avoir accès aux dates de dépôt des PLF 2015, 2016 et 2017 au Parlement, d'où l'attribution de la note D* à la composante.

[La note D signifie que le niveau de performance est inférieur au niveau de base. Cette note est attribuée si la performance observée est inférieure au niveau requis pour obtenir la note supérieure de C. Lorsque les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau de performance effectif, dans ce cas, la note

D est suivie d'un astérisque (D) pour faire la distinction avec les cas où elle est attribuée en raison du faible niveau de performance »]*

Indicateur/composantes	Note	Explication
PI-17 : Processus de préparation du budget	D+	Méthode de notation (M2)
Comp 17.1 : Calendrier budgétaire	C	Il existe un calendrier de préparation du budget. La procédure appliquée actuellement laisse deux semaines aux ministères sectoriels pour qu'ils préparent leurs estimations détaillées. La majorité des ministères parviennent à établir leurs estimations dans le délai de deux semaines.
Comp 17.2 : directives pour la préparation du budget	D	Deux circulaires budgétaires exhaustives et claires indiquant les dépenses budgétaires totales pour l'ensemble de l'exercice sont adressées aux unités budgétaires. Les ministres sectoriels ne sont pas associés dans la préparation des directives et ne sont pas impliqués dans la fixation des plafonds de dépenses. Les estimations détaillées ne sont pas examinées et approuvées en Conseil des ministres.
Comp 17.3 : Présentation du budget au pouvoir législatif	D*	Les dates de dépôt des PLF 2015, 2016 et 2017 ne sont pas connues

PI-18 Examen des budgets par le pouvoir législatif

Cet indicateur évalue la nature et l'ampleur de l'examen du budget annuel par le parlement. Il analyse l'étendue de l'examen et de la discussion du budget annuel par le pouvoir législatif avant son approbation, et plus particulièrement l'existence de procédures dûment établies et respectées par le pouvoir législatif. Il détermine en outre l'existence de règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans l'approbation préalable du parlement.

Composante 18.1 Portée de l'examen des budgets

Il ressort des entretiens avec des parlementaires (Assemblée Nationale et Sénat) que l'examen des budgets porte notamment sur les perspectives macroéconomiques à savoir les éléments de conjoncture, les principaux indicateurs économiques, les principales orientations de la politique économique et les principaux agrégats budgétaires. Cet examen porte également sur les éléments détaillés des dépenses et des recettes. L'essentiel des discussions en commission porte surtout sur les détails particuliers des estimations des dépenses et des recettes. Les estimations à moyen terme du budget ne font pas l'objet de discussions étant donné que le CBMT et les CDMT sectoriels ne sont pas transmis au Parlement.

Cette situation correspond à la note B. [Critère pour attribuer la note supérieure de A : « *L'examen du pouvoir législatif couvre les politiques budgétaires, les prévisions budgétaires à moyen terme, les priorités à moyen terme ainsi que les éléments détaillés des dépenses et des recettes* ».]

Composante 18.2 Procédures d'examen des budgets par le pouvoir législatif

Les procédures d'examen du budget par le Parlement sont établies par la loi du 02 juin 1972 portant Constitution du Cameroun⁶¹, par la loi N°73/1 du 08 juin 1973 portant règlement de l'Assemblée Nationale, la loi N° 2013/006 du 10 juin 2013 portant règlement intérieur du Sénat et la loi N°2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat.

Ces textes prévoient notamment les procédures de dépôt, d'examen et de vote de la loi de finances. Ils prévoient également les modalités d'examen du projet de loi de finances par les différentes commissions, dont la Commission Finance et Budget de l'Assemblée Nationale et de la Commission Finance et Budget du Sénat, ainsi que les modalités d'exercice du droit d'amendement.

La Commission Finance et Budget, constituée de 20 membres, est l'une des neuf commissions de l'Assemblée Nationale. Elle siège sur tous les projets à caractère financier dont les projets de loi de finances et les projets de loi de règlement. Les lois de finances sont examinées lors de la tenue de la troisième session, c'est-à-dire la session de novembre. Quinze (15) jours avant l'ouverture de cette session le projet de loi de finances devrait normalement être déposé, et le Parlement (Assemblée Nationale et Sénat) dispose d'un délai de vingt (20) jours, à compter de l'ouverture de la session budgétaire pour se prononcer définitivement sur la loi de finances.

A la réception de la loi, l'examen et les discussions sont engagés sur les perspectives macroéconomiques. Sont ensuite examinées les recettes par catégorie et les dépenses budgétaires par chapitre. Un rapport est établi par la Commission. Ce rapport doit être adopté en Commission avant d'être présenté par le rapporteur général de la Commission en séance plénière. Après présentation du rapport, les débats (publics) sont ouverts et puis la loi de finances est adoptée.

Le débat parlementaire porte sur les catégories de ressources et charges. La première partie de la loi de finances est discutée et votée par article et la deuxième partie de la loi de finances ne peut être discutée par le Parlement qu'après l'adoption de la première partie. Le vote des dépenses s'effectue par chapitre, après examen en deux temps : l'ensemble des programmes d'une part, les moyens détaillés par section et par paragraphe d'autre part. Enfin, les crédits des budgets annexes et des comptes spéciaux sont votés respectivement par budget annexe et par compte spécial.

Cette situation au niveau des procédures d'examen du budget par le pouvoir législatif correspond à la note B de la composante. Pour être notée A, le règlement intérieur ainsi que les pratiques doivent prévoir l'organisation de consultations publiques sur un certain nombre de thèmes ou de mesures.

⁶¹ Et les lois subséquentes qui l'ont complétée ou modifiée

[Critère pour attribuer la note supérieure de A : « *Le pouvoir législatif approuve les procédures d'examen du budget avant les séances tenues à cet effet et les applique. Les procédures comportent des dispositions pour la tenue de consultations publiques. Elles couvrent aussi les modalités d'organisation internes, tels que les comités d'examen spécialisés, l'appui technique et les procédures de négociation* ».]

Composante 18.3 Calendrier d'approbation des budgets

La composante vise à apprécier la ponctualité dans l'examen et le vote de la loi de finances. Il est nécessaire que le Parlement puisse voter la loi de finances de l'année avant le début de l'exercice pour que les ministères connaissent le volume de ressources dont ils disposeront.

Les autorités n'ont pas remis à la mission les dates clés d'examen et de vote de la loi de finances telles que les dates d'affectation du projet de loi de finances à la commission des finances et du budget, les dates d'ouverture et de clôture des travaux de la commission des finances et du budget, les dates d'adoption du rapport de la commission des finances et du budget, les dates de présentation du rapport de la commission des finances et du budget à la plénière et enfin les dates d'adoption du projet de loi de finances.

Les recherches effectuées sur internet ont permis de consulter les lois de finances votées et extraire leurs dates d'approbation. Le tableau ci-après indique que le pouvoir législatif a approuvé le budget annuel avant le début de l'exercice pour chacun des trois exercices précédents, d'où l'attribution de la note A à la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de A : « *Le pouvoir législatif a approuvé le budget annuel avant le début de l'exercice lors de chacun des trois exercices précédents* ».]

Tableau 34 : dates de promulgation des lois de finances au titre des exercices 2015, 2016 et 2017

LdF	Référence / date d'approbation
2015	Loi N°2014/026 du 23 décembre 2014 portant loi de finances pour l'exercice 2015
2016	Loi N°2015/019 du 21 décembre 2015 portant loi de finances pour l'exercice 2016
2017	Loi N°2016/018 du 14 décembre 2016 portant loi de finances pour l'exercice 2017

Composante 18.4 : Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif

Deux catégories d'ajustements budgétaires sont possibles au Cameroun selon la loi portant régime financier de l'Etat : les ajustements par décret du Premier ministre ou par arrêté du ministre des Finances, et les ajustements par ordonnance du Président de la République. Ces ajustements concernent, comme le montre le tableau suivant, les virements de crédits, les décrets d'avance et les annulations de crédits.

Tableau 35 : règles d'ajustement du budget par l'exécutif selon la loi portant régime financier de l'Etat

Type d'ajustement	Autorité habilitée	Limitation	Information ou ratification du Parlement lors de l'ajustement
Virements de crédits de chapitre à chapitre	Premier ministre par décret	5% des crédits ouverts par la loi de finances de l'année pour chacune des sections	Non
Virements de crédits à l'intérieur d'un même chapitre	Ministre des Finances par arrêté	5% des crédits ouverts par la loi de finances de l'année pour chacune des sections	Non
Virements de crédits à l'intérieur des programmes	Ministre intéressé par arrêté	15% de la dotation initiale sans dépasser la limite de 5% des crédits ouverts par la loi de finances de l'année pour chacune des sections	Non
Décrets d'avance	Premier ministre par décret	5% des crédits ouverts par la loi de finances de l'année	Ratification obligatoire
Annulation de crédits	Premier ministre par décret sur rapport du ministre des Finances	5% des crédits ouverts par l'ensemble des lois de finances de l'année	Décret transmis pour information

Le régime financier n'impose pas au Gouvernement d'informer le Parlement ou solliciter son approbation des décrets et des arrêtés de virement des crédits, mais lui impose néanmoins de solliciter son approbation des décrets d'avance, et de l'informer des annulations de crédits faites par décret. Le régime financier autorise des ajustements dans la limite de 5% des crédits ouverts pour chaque section.

Le Parlement n'a pas eu à se prononcer sur les ajustements faits en cours d'année par voie de décrets ou d'arrêtés notamment les décrets d'avance et les annulations de crédits, mais ces ajustements étaient en partie annexées au projet de loi de règlement soumis pour examen et vote.

Sur le plan de l'ampleur des ajustements budgétaires en cours d'année, la mission n'a pas pu établir de manière exacte la valeur de ces ajustements et si les limitations de 5% et de 15% ont été ou pas respectées. La Chambre des Comptes lors de l'examen du projet de loi de

règlement portant sur l'exercice 2015 a déclaré « ne pas être en mesure de vérifier si, pour l'ensemble des crédits, la limite de 5% des crédits ouverts pour chacune des sections a été respectée »⁶².

Par ailleurs, la mission a pu relever ce qui suit :

- Les ajustements à l'intérieur d'un même programme qui ne doivent pas dépasser 15% des dotations initiales ont dépassé les 30%, 50% et 80% des crédits initiaux pour quelques programmes⁶³ ;
- Les « blocages de précautions » d'une partie des crédits ouverts par la loi de finances, ces blocages sont passés de 10% des crédits en 2014 à 20% en 2016⁶⁴ ;
- Le nombre de virements de crédits opérés à l'intérieur d'un même chapitre ou d'un même programme a été de 230 en 2016⁶⁵ ;
- Les virements de crédits ont représenté 16% du total des crédits hors charges de la dette⁶⁶ ;

Il est évident vu les éléments présentés plus haut que des règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif existent mais ne sont pas toujours respectées et appliquées étant donné que des réaffectations importantes ont été opérées. Cette situation correspond à la note C de la composante.

[Critère pour attribuer la note supérieure de B : « Des règles claires régissent les ajustements budgétaires en cours d'exercice par l'exécutif et sont appliquées dans la plupart des cas. Elles peuvent autoriser d'importantes réaffectations administratives ».]

Indicateur	Note	Explication
PI- 18 : examen des budgets le pouvoir législatif	C+	Méthode de notation M1
18.1 Portée de l'examen des budgets.	B	L'examen du Parlement porte sur les agrégats macroéconomiques pour l'exercice à venir et les éléments détaillés des dépenses et des recettes
18.2 Procédures d'examen des budgets par le pouvoir législatif	B	Les procédures d'examen du budget sont définies sur le plan légal et sont appliquées. Elles couvrent les modalités d'organisation internes, les procédures de négociation, et d'amendement.
18.3 Calendrier d'approbation des budgets	A	Le pouvoir législatif a approuvé le budget annuel avant le début de l'exercice pour chacun des trois exercices précédents

⁶² Avis de la chambre des comptes N° 002/2016/CSC/CDC sur le projet de loi de règlement du budget 2015, novembre 2016, P14

⁶³ Avis de la chambre des comptes N° 002/2016/CSC/CDC sur le projet de loi de règlement du budget 2015, novembre 2016, P13

⁶⁴ Voir lignes budgétaires pour lesquelles la procédure de blocage de précaution ne s'applique pas dans la composante 3 de l'indicateur PI-21

⁶⁵ Source : listing DGB

⁶⁶ Source : fichiers PROBMIS

18.4 Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif	C	Il existe des règles claires d'ajustements budgétaires en cours d'année. Ces règles peuvent autoriser une augmentation du total des dépenses et des recettes.
--	---	---

3.5 Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget

PI-19 : Gestion des recettes

Cet indicateur porte sur les recettes du budget de l'Etat, des organismes publics de protection sociale et des établissements publics autonomes à caractère administratif.

Les ressources des administrations autonomes sont, pour l'essentiel, constituées des subventions qui leur sont accordées par l'Etat. Leurs recettes propres, relativement faibles, ne peuvent impacter les notes des indicateurs PI-19 et PI-20. Pour cette raison, et aussi parce que les données sur leurs ressources propres ne sont pas disponibles (voir indicateur PI-6), nous n'en tiendrons pas compte dans les développements qui suivent.

Concernant la protection sociale, les cotisations de retraite des fonctionnaires et les pensions versées sont intégrées au Budget général de l'Etat. Les autres prestations (sécurité sociale, retraites du secteur privé, risques professionnels) relèvent de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS). Le budget total de cette dernière a été en moyenne de 143 milliards de Fcfa par an durant la période 2014 à 2016, alimenté en partie par les cotisations obligatoires ; les autres ressources étant constituées de contributions d'adhérents volontaires et d'autres produits tels les revenus de placement. Pour des raisons similaires à celles qui ont justifié la non-prise en compte des administrations autonomes (absence de données et faiblesse relative des recettes) nous ne tenons pas compte non plus de la CNPS dans l'évaluation de PI-19 et PI-20. Le montant de ses prélèvements représenterait au plus 3% des recettes totales de l'administration centrale.

Selon le RFE2007, « *La procédure d'exécution des recettes comprend la phase d'émission d'un titre exécutoire, qui relève de l'ordonnateur, et la phase de recouvrement, qui relève du comptable. Pour les recettes encaissées sur versements spontanés, les titres sont émis en régularisation* » (article 47).

L'article 51 du RFE2007 précise que le Ministre chargé des finances est ordonnateur principal des recettes du budget de l'Etat, les responsables des administrations fiscales sont ordonnateurs délégués. Les chefs de département ministériel ou assimilé sont « *ordonnateurs délégués pour les recettes produites par leurs administrations (...). Ils peuvent constituer, sous leur propre responsabilité, des régisseurs de recettes* ».

Le recouvrement des recettes relève de la responsabilité de comptables publics du réseau Trésor en respect du RFE2007 qui stipule « *Les fonctions d'ordonnateur et de comptable public sont*

et demeurent séparées et incompatibles tant pour ce qui concerne l'exécution des recettes que l'exécution des dépenses » (article 46).

Les administrations fiscales sont :

- La Direction générale des impôts (DGI) en charge « *des impôts directs et indirects, des droits d'enregistrement, du timbre et de la curatelle, des redevances et taxes diverses, notamment les taxes pétrolières, minières et forestières, agricoles, domaniales, cadastrales, foncières, pastorales et halieutiques* »⁶⁷.
- La Direction générale des douanes (DGD), en charge des droits et taxes dus à l'entrée ou à la sortie des marchandises du territoire national.

En raison de leur spécificité, la détermination et le recouvrement de certains droits et taxes du secteur pétrolier sont du ressort de la Société Nationale des Hydrocarbures (SNH). Il s'agit :

- de la contre-valeur des parts de l'Etat dans la production des compagnies pétrolières. Ces parts sont remises en tout ou partie en nature et commercialisées par la SNH,
- de droits et redevances spécifiques dus par les sociétés pétrolières et dont le recouvrement est confié à la SNH (voir l'encadré ci-après).

La SNH reverse donc directement au Trésor public ces droits, en sus des dividendes qu'elle doit à l'Etat en tant qu'actionnaire unique.

Les prélèvements de droit de transit sur le pétrole du pipeline relèvent de la DGD (article 7 de la loi de finances 2010). Les autres droits et taxes relevant du régime normal et dus par les sociétés pétrolières (y compris la taxe spéciale sur les produits pétroliers) restent de la responsabilité des administrations fiscales et douanières.

⁶⁷ Article 131 du Décret de 2013 portant organisation du Ministère des Finances

Encadré : Droits prélevés par la SNH auprès des sociétés pétrolières

Redevance minière proportionnelle : C'est le montant qui permet à chaque partie dans le processus de la production pétrolière de bénéficier d'un pourcentage garanti de la rente minière au titre de chaque exercice tel que prévu dans la convention d'établissement et le contrat d'association. Cette redevance peut être négative ou positive. Elle est fonction de la moyenne journalière de la production totale de la zone délimitée pour un mois civil donné. Elle est due mensuellement. Son taux est précisé dans le contrat de concession. Elle est réglée en nature ou en espèces. (Art. 92 du Code Pétrolier).

Redevance proportionnelle à la Production : C'est le pourcentage de la production totale disponible de la zone délimitée. Elle est fonction de la moyenne journalière de la production totale de la zone délimitée pour un mois civil donné. Elle est due mensuellement. Son taux est précisé dans le contrat de concession. Elle est réglée en nature ou en numéraires.

Redevance minière négative : Lorsque la redevance minière est négative, il s'agit du montant dû par le Gouvernement aux compagnies pétrolières afin de leur permettre de recevoir effectivement le pourcentage garanti de rente minière au titre de chaque exercice. (Art. 92 du Code Pétrolier).

Bonus de signature : Prime versée à l'Etat à la conclusion d'un contrat pétrolier (Art. 97 du Code Pétrolier).

Bonus de production : Prime versée à l'Etat en fonction des quantités d'hydrocarbure produites (Art. 97 du Code Pétrolier).

Droit de passage du pipeline Tchad-Cameroun : Il s'agit des droits revenant à l'Etat au titre du passage du brut dans le pipeline, et ce en vertu du contrat portant sur les droits de transit de l'oléoduc tchadien (Art. 3 du décret n°2000/465 du 30/06/2000).

Prélèvement pétrolier additionnel : C'est un prélèvement calculé sur les bénéfices tirés des opérations pétrolières. Les modalités de calcul sont fixées dans les contrats et peuvent dépasser 50% (Art. 98 du Code Pétrolier).

Frais de Formation : Il s'agit du montant effectivement décaissé par les sociétés pétrolières pour la formation professionnelle dans le domaine pétrolier de ressortissants camerounais de toutes qualifications ne faisant pas partie du personnel desdites sociétés. (Art. 12 du Code Pétrolier et dispositions du contrat pétrolier).

Source : Rapport ITIE 2014

Tableau 36 : Répartition moyenne des recettes⁶⁸ effectuées par les services des Impôts, des Douanes, du Trésor et de la SNH

Service	Recettes totales
Recettes DGI et DGD	82,8 %
<i>Dont DGI</i>	53,2 %
<i>DGD</i>	29,6 %
Recettes SNH ⁶⁹	11,8 %
Autres recettes non fiscales (Trésor)	5,4 %
Total	100,0%

Sources : Budget 2016

⁶⁸ Les dons et les recettes provenant de cessions d'actifs ne sont pas compris dans les données de ce tableau. Pour cet indicateur, nous ne prenons en compte que les recettes résultant d'obligations imposées par la législation.

⁶⁹ La part SNH a fortement diminué en raison de la baisse des prix pétroliers. Elle était à 21% en 2014 et 17% en 2015.

Dans les développements qui suivent, nous concentrerons nos analyses et commentaires sur les organisations de la DGI et de la DGD qui représentent en 2016 près de 83% des recettes. Nous ne traiterons pas de la SNH en raison de ses particularités organisationnelles et stratégiques et des difficultés d'accès à ses données.

Composante 19.1 : Droits et obligations en matière de recouvrement des recettes.

La fiscalité au Cameroun est régie par le Code général des impôts (CGI) défini par la Loi n°2002/003 du 19 avril 2002, et par le Code des Douanes commun aux pays de la CEMAC. A ces textes s'ajoutent les dispositions spécifiques du Code pétrolier, du Code gazier, du Code minier et du Code forestier⁷⁰.

Le CGI comprend un livre préliminaire sur les dispositions générales, un livre premier sur les impôts et taxes, un livre second sur les procédures fiscales et un livre troisième traitant de la fiscalité locale. Il est mis à jour chaque année en fonction des nouvelles dispositions de la loi de finances et est mis en ligne sur le site internet de la DGI (www.impots.cm). La dernière version publiée intègre les dispositions de la loi de finances 2017. Les principaux textes législatifs (lois et ordonnances) et réglementaires en vigueur et définissant ou précisant les droits et obligations des contribuables sont aussi publiés sur ce même site.

La DGI et la DGD disposent chacune de cellules placées auprès des directeurs généraux et en charge de l'information et de la communication.

La DGI informe sur les dispositions fiscales les principaux contribuables par courriel. Elle organise, en début de chaque année, des séminaires à l'intention d'organisations patronales.

Le site de la DGI contient aussi des fiches techniques pour les principaux impôts et taxes (définition de l'impôt, redevables, assiette, modalités de déclaration, recouvrement...) et pour les recours.

Le site de la DGD (www.douanes.cm) contient les mêmes éléments d'information (textes et fiches techniques) que celui de la DGI.

Concernant en particulier les recours, le CGI prévoit au niveau du sous-titre V du second livre (articles L115 à L146) :

- les recours gracieux : demandes de remise ou de réduction d'impôts directs ou d'amende et majoration d'impôts ;
- les recours contentieux : demandes de réparation d'erreurs commises dans l'assiette ou le calcul des impositions, ou réclamations pour le bénéfice d'un droit résultant d'une disposition législative ou réglementaire.

⁷⁰ Loi 99/03 de décembre 1999 portant Code pétrolier ; Loi d'avril 2012 remplaçant la loi de décembre 2002 portant Code gazier, Loi de janvier 1999 portant régime fiscal des forêts de la faune et de la flore, Loi d'avril 2001 portant Code minier.

Pour chacun de ces types de recours, les textes précisent les conditions et les modalités de saisine des juridictions de recours (délais, justifications, pièces documentaires) pour chacun des niveaux de recours prévus ; les obligations des instances de recours administratif en matière de délais de traitement et de communications.

Au niveau des Douanes, l'organisation prévoit des recours auprès du Directeur général des douanes (recours ordinaires) et auprès d'un Comité d'appel en cas de litiges relatifs à l'espèce, à l'origine, à la valeur, et à la quantité des marchandises. Le Comité d'appel a été créé par décision ministérielle en décembre 1999.

Le suivi et le traitement des dossiers de recours relèvent :

- au niveau de la DGI, d'une Division du contentieux, en charge notamment du suivi et de la coordination des recours gracieux et contentieux, de l'instruction et de l'apurement des recours.
- au niveau de la DGD, de la Cellule du contentieux douanier, en charge de l'examen des contestations et recours, de la gestion des requêtes et du Comité d'appel, des dossiers des affaires portées devant les tribunaux, des statistiques du contentieux.

Ces services sont fonctionnels et, selon la plupart des cadres rencontrés, les dispositifs prévus sont généralement respectés⁷¹.

Des statistiques annuelles sur les recours sont par ailleurs produites tant par la DGI que par la DGD, mais nous n'avons pas encore pu en disposer.

La DGI produit un document intitulé « Recueil de doctrine administrative fiscale » qui regroupe des circulaires interprétatives et autres instructions prises par le Directeur général des impôts et par le Ministre en charge des finances « suite à de multiples interpellations émanant des contribuables », et à travers lesquelles l'administration fiscale fait connaître sa position sur certains points. Selon les responsables de la DGI, ce document est périodiquement actualisé sur la base des recours des contribuables⁷².

Au regard des développements précédents, la situation correspond à la note A pour la composante PI-19.1 (les recettes DGI et DGD représentent plus de 80% du total des recettes). [Critère pour A : « *Les entités chargées de recouvrer la plupart des recettes emploient de multiples moyens pour donner aux contribuables un accès facile à des informations exhaustives et à jour sur leurs principaux droits et obligations en matière fiscale, y compris au minimum les voies et procédures de recours* »].

Progrès attendus : La DGI prévoit de mettre en ligne en 2017 l'enregistrement des réclamations et recours des contribuables ainsi que la possibilité pour chacun d'eux de suivre la progression de son dossier.

⁷¹ Ce constat aurait pu être corroboré par les représentants d'associations patronales tels la chambre de commerce CCIMA ou le groupement interpatronal GICAM. Mais nous n'avons pas pu les rencontrer en raison de l'éloignement de leur siège à Douala.

⁷² Le site de la DGI met en ligne une ancienne version de ce document (datant de 2008). Une version actualisée nous a été promise par les services de la DGI, mais nous ne l'avons pas encore obtenue au moment où nous finalisons la rédaction de ce rapport.

Composante 19.2 : gestion des risques liés aux recettes

Au niveau de la DGI

Il n'existe pas, au sein de la DGI, un service spécialisé dans l'analyse et l'évaluation des risques. La cellule de recherche et d'analyse des informations fiscales de la Division des enquêtes, de la programmation et du suivi du contrôle fiscal a des attributions limitées en la matière. Elle est en effet plus orientée vers des « *recherches, études et analyses de données permettant la découverte de la matière imposable* »⁷³.

Avant 2016, seules les vérifications générales de comptabilité (VGC) étaient programmées au niveau central. Tous les autres contrôles étaient organisés au niveau des centres régionaux ou locaux.

Les programmes annuels de vérifications générales de comptabilité étaient élaborés sur la base des propositions émanant des centres des impôts. Ces derniers transmettaient à la Division des enquêtes, via la Direction des grandes entreprises ou le centre régional dont elles dépendent, des fiches de programmation pour chaque type de la vérification (Vérification générale des comptes, Contrôle sur pièces, Contrôle ponctuel, Droit d'enquête et de constatation). Le programme annuel de contrôle arrêté était généralement le résultat de la consolidation des propositions des fiches reçues au niveau central.

Les limites de cette procédure de programmation ont été constatées en 2016, notamment pour ce qui concerne la redondance ou la fréquence des contrôles auprès des mêmes entreprises, ainsi que le manque d'analyse préalable de risque.

En juin 2016, une circulaire DGI⁷⁴ a visé l'amélioration des programmes à travers :

- l'établissement d'un programme national par la Division des enquêtes intégrant tous les types de contrôle.
- l'instauration d'un principe de limitation du nombre de contrôles (une entreprise ne peut être contrôlée plus d'une fois par an) ;
- l'élaboration de programmes d'enquêtes effectivement basés sur :
 - les conclusions des rapports d'enquêtes préalables ;
 - les monographies à but fiscal disponibles ou les rapports d'enquêtes monographiques ;
 - les recoupements sectoriels effectués mettant en évidence des écarts avec les éléments déclarés par les contribuables ;
 - les risques résultant de l'analyse approfondie des dossiers ou situations des contribuables.
- une totale réorganisation des procédures d'encadrement, de suivi et de reporting.

Cette nouvelle organisation a été mise en place en 2016, tout au moins pour ce qui concerne l'organisation et le suivi des enquêtes. L'élaboration de programmes basés sur une meilleure

⁷³ Organigramme de la DGI. Outre la mission citée, la Cellule de recherche et d'analyse est en charge de « *l'élaboration des monographies à but fiscal* » et de « *l'exploitation des résultats du contrôle fiscal et de l'évaluation de l'exécution du programme de contrôle* ». (article 141 de l'organigramme 2013 du MINIFI).

⁷⁴ Circulaire-cadre n° 011/ MINFI/ DGI/ DEPSCF du 03 juin 2016 portant rationalisation des interventions en entreprises et consacrant le principe d'une intervention par contribuable et par an

analyse des risques ne pourra intervenir qu'après 2017, la DGI n'ayant pas encore de programme de renforcement de ses capacités en la matière, notamment pour ce qui concerne la collecte des renseignements, l'acquisition de logiciels d'analyse spécifiques, la formation des personnels.

Par ailleurs, et dans le but de sécuriser certaines catégories de recettes des secteurs Forêts, élevage, eau, énergie, mines et routes, quatre comités intersectoriels, présidés par le Directeur général des impôts, ont été créés par Décret depuis la fin des années 1990⁷⁵. Ces comités visent à assurer la coordination entre les services sectoriels concernés et les principales directions du Ministère des finances (Budget, Trésor, Impôts et Douanes) pour la sécurisation :

- de la maîtrise de l'évaluation des droites redevances et taxe ou vigueur ou à créer,
- de leur recouvrement.

Les textes prévoient la tenue de réunions au moins trimestrielles et l'établissement de rapports périodiques, incluant les données sur les recouvrements.

Ces comités ne sont pas, ou ne sont plus fonctionnels durant la période évaluée.

Au niveau de la DGD

Contrairement à la DGI, la DGD dispose en son sein d'une cellule d'analyse des risques chargée, entre autres :

- de la conception et du développement des outils et analyses, en matière de gestion des risques.
- de l'analyse croisée des données⁷⁶ NEXUS+ /EFCOLIA/SYDONIA++ ;
- de l'exploitation des avis de fraude et des données contentieuses ;
- de l'exploitation des bases de données de la Société Générale de Surveillance (SGS) et de la Direction Générale des Douanes ;
- de la proposition des critères de sélection, en vue d'assurer le passage de certaines marchandises en circuit rouge sur SYDONIA++,
- de la veille et du suivi des régimes douaniers à risque,
- de l'analyse et de la mise en forme des données stratégiques, notamment celles relatives aux importations des produits défiscalisés, des produits sensibles à la fraude, aux importateurs

Cependant, ces fonctions ne sont pas encore entièrement assurées.

C'est le cas en particulier de la première citée. L'analyse des risques n'est en effet pas encore développée. Les contrôles sont réalisés par référence à un programme annuel approuvé par

⁷⁵ Décret N° 99/370/PM du 19 mars 1999 modifié par Décret N° 2001/1033/PM du 27 novembre 2001 relatif au Programme de Sécurisation des Recettes Forestières. Décret N° 2000/980/PM du 08/12/2000 relatif au Programme de Sécurisation des Recettes de l'Elevage et des Pêches. Décret N° 2002/1722/PM du 08 octobre 2002 instituant le Programme de Sécurisation des Recettes des Mines de l'Eau et de l'Energie. Décret N°2005/0669/PM du 14 mars 2005 instituant le Programme de Sécurisation des Recettes Routières

⁷⁶ NEXUS est un système mis en place depuis 2009, basé sur la localisation par GPS, pour contrôler et sécuriser les transit de marchandises par le territoire camerounais.

le Directeur général. Il est élaboré à partir de propositions des brigades de contrôle basées sur des évaluations sommaires, sans critères établis.

Les responsables rencontrés à la DGD nous ont par ailleurs signalé l'existence⁷⁷ d'une « cellule mixte de contrôle », placée sous la responsabilité du Secrétaire général du Ministère des Finances. Cette cellule réalisait des contrôles, sur la base de son propre programme, non coordonné avec celui de la DGD. Elle a été supprimée en 2016.

Il ressort des développements précédents que ni la DGI ni la DGD n'appliquent encore, et de manière systématique, des méthodes établies, c'est-à-dire arrêtées et documentées, pour évaluer les risques et planifier les contrôles sur cette base.

Cette situation correspond à la note D pour cette composante [critère nécessaire pour attribuer la note supérieure C : « *Les entités chargées de recouvrer la majorité des recettes appliquent des démarches partiellement structurées et systématiques pour évaluer et hiérarchiser les risques de conformité réglementaire pour certains flux de recettes* »].

Composante 19.3 : Audits et enquêtes concernant les recettes

Pour la DGI, le programme annuel d'enquêtes et vérifications est mis en œuvre sous la coordination de la Division des Enquêtes, de la Programmation et du Suivi du Contrôle Fiscal. Les brigades d'enquêtes sont déployées dans les divers centres d'impôts (régionaux, locaux, centres de la Direction des grandes entreprises et centres des moyennes entreprises).

Un dispositif de suivi des enquêtes, basé sur des rapports périodiques infra-annuels émanant des brigades d'enquêtes et centralisée et analyses par la Division des enquêtes est en place en 2016. Il est fonctionnel malgré quelques difficultés relatives au respect des délais de transmission des rapports mensuels et au respect des canevas des rapports par les services locaux et régionaux.

Un bilan des enquêtes de 2016 est donné dans le tableau qui suit :

Tableau 37: Programmation et suivi l'exécution des programmes de contrôle de 2016 (Montants en milliards de FCFA)

Dossiers	Vérifications générales	Vérifications ponctuelles	Contrôles sur pièces	total
Nombre de dossiers programmés	1 286	2 035	3 420	6 741
Nombre de dossiers engagés	1 022	1 075	1 675	3 772
Nombre de dossiers notifiés	488	554	890	1 932
Nombre de dossiers en cours	534	521	785	1 840
Exécutés/programmés	38%	27%	26%	29%
Montants émis	32,4	1,3	6,2	40,0
Montants recouvrés	14,7	0,4	1,6	16,8

⁷⁷ Nous n'avons pas trouvé de texte relatif à la création de cette cellule.

Dossiers	Vérifications générales	Vérifications ponctuelles	Contrôles sur pièces	total
Reste à recouvrer	17,7	0,9	4,6	23,2
Taux de recouvrement	45,4%	32,2%	25,8%	41,9%

Sources : données DGI/Division des Enquêtes, de la Programmation et du Suivi du Contrôle Fiscal

Ce tableau montre des taux de réalisation des programmes relativement faibles (moins de 30%) ; faiblesse qui peut s'expliquer par les réorganisations intervenues en 2016 et, selon un rapport de la Division des enquêtes⁷⁸, par des insuffisances dans la répartition des charges de travail entre les brigades.

Le rapport de la Division des enquêtes relève par ailleurs un taux élevé de révisions contentieuses (70% des contrôles achevés) et un faible taux de dégrèvement des émissions contestées. Le recouvrement des montants émis est inférieur à 50% (voir tableau précédent).

Pour la DGD nous n'avons pas pu disposer d'informations sur l'encadrement, la coordination et le suivi des interventions des brigades d'enquêtes. Il n'existe pas encore de rapport périodique ou de statistiques sur ces enquêtes⁷⁹.

Le taux de réalisation des enquêtes programmées par la DGI est de 29%. Même dans l'hypothèse d'un taux très élevé à 87% de réalisation des programmes de la DGD, le taux global pondéré⁸⁰ de réalisation des enquêtes pour ces deux services reste inférieur à 50%.

La DGI et la DGD ne réalisent donc pas la majorité des enquêtes prévues

Cette situation correspond à la note D pour cette composante [critère pour la note supérieure C : « *Les entités chargées de recouvrer la majorité des recettes publiques réalisent des audits et des enquêtes sur les fraudes, en appliquant un plan d'amélioration de la conformité réglementaire; elles procèdent à la majorité des audits et enquêtes prévus* »].

Composante 19.4 : Suivi des arriérés de recettes.

Le tableau qui suit résume l'évolution des arriérés de recouvrements durant la période 2014-2016. Les données sont extraites des balances comptables du Trésor. Nous avons vérifié et constaté qu'elles sont cohérentes avec les situations qui nous ont été remises par la DGI.

⁷⁸ Exposé du Chef de Division présenté à la réunion de coordination des services centraux et déconcentrés de la DGI le 30 novembre 2016.

⁷⁹ La DGD publie chaque année un « *Rapport annuel sur l'évolution du commerce extérieur et les performances quantitatives de la Douane* ». En plus de diverses statistiques sur le commerce international et sur les recouvrements des droits et taxes, le document fournit des données sur les performances de divers services des douanes. Mais il ne contient aucune statistique ou indication sur les contrôles et vérifications effectués.

⁸⁰ Le taux est pondéré par la part de chacun des services dans les recettes recouvrées par les deux services. Les taux de pondération calculés à partir de ceux du tableau sur la répartition des recettes par service sont respectivement de 64,2% (soit 53,2%/82,8%) pour la DGI et 35,7% pour la DGD.

Pour ce qui concerne la DGD, tous les droits sont en principe payés avant enlèvement de marchandises; les crédits d'enlèvement ayant été suspendus depuis 1995 en raison des abus qui avaient été constatés. Mais des arriérés de recouvrement existent cependant en raison :

- d'insuffisances de crédits pour les contreparties fiscales des projets financés sur ressources extérieures. Certaines administrations cautionnent les bénéficiaires d'exonérations accordées, mais ne procèdent pas à la régularisation des dépenses par insuffisance de crédits. Ce qui empêche la régularisation en paiement des recettes correspondantes.
- de l'existence de cas où les enlèvements sans paiement préalable sont autorisés sous caution.⁸¹

Nous n'avons pas pu distinguer les arriérés dus aux contreparties fiscales des autres arriérés.

Les données du tableau montrent que le montant total des arriérés de la DGD était déjà important en début 2014 (193,7 milliards de Fcfa) et qu'il a atteint 218,4 milliards à fin 2016. Elles montrent aussi le résultat des actions engagées pour les réduire. Leur rythme d'augmentation a en effet fortement baissé entre 2014 et 2016.

**Tableau 38 : Évolution des arriérés de recouvrement
(en millions de FCFA)**

	2014	2015	2016
DGD			
Arriérés début d'exercice	193 661,6	195 244,5	218 357,2
Admission en non-valeur	0,0	0,0	0,0
Arriérés nouveaux	36 530,4	23 118,6	3 245,8
Recouvrements	34 947,4	5,8	3 241,3
Arriérés fin d'exercice	195 244,5	218 357,2	218 361,7
DGI			
Arriérés début d'exercice	973 986,2	810 524,8	957 564,3
Admission en non-valeur	287 547,8	6 096,4	104,8
Arriérés nouveaux	278 861,0	231 993,9	129 596,8
Recouvrements	154 774,7	78 858,0	65 841,2
Arriérés fin d'exercice	810 524,8	957 564,3	1 021 215,1
Total			
Arriérés début d'exercice	1 167 647,8	1 005 769,3	1 175 921,5
Admission en non-valeur	287 547,8	6 096,4	104,8
Arriérés nouveaux	315 391,4	255 112,5	132 842,6
Recouvrements	189 722,1	78 863,9	69 082,5
Arriérés fin d'exercice	1 005 769,3	1 175 921,5	1 239 576,8
Recettes budgétaires totales hors dons et privatisations ⁸²	2 915 436,1	2 985 709,1	2 840 701,5
Arriérés /recettes budgétaires	34,5%	39,4%	43,6%

Sources : Balances comptables

⁸¹ Les responsables rencontrés à la DGD précisent qu'il s'agit de cautions données par des opérateurs ou agents dûment identifiés.

⁸² Si l'on considère le total des recettes y compris les dons et privatisation, le taux d'arriérés à fin 2016 ne baisse que de 0,1 point de pourcentage à 43,5%.

Le même constat peut être fait pour la DGI pour ce qui concerne la diminution des nouveaux arriérés accumulés depuis 2014, même s'ils restent encore significatifs.

Le montant d'arriérés d'avant 2014 de la DGI était de 974 milliards de Fcfa. La DGI a engagé les procédures d'admission en non-valeur, ce qui a permis de réduire ce montant de près de 294 milliards de Fcfa. Mais les recouvrements⁸³ restent relativement faibles et les nouvelles accumulations importantes. Elles sont dues, pour la majorité, par les entreprises publiques⁸⁴.

Comme pour la DGD, certains arriérés sont dus aux contreparties fiscales de projets financés sur ressources extérieures. Ils représentent cependant une faible part du total des arriérés de la DGI (40 milliards, soit 3,2%).

Le montant global des arriérés (DGI et DGD) à fin 2016 s'élève à 1 239,6 milliards de Fcfa et représente 43,6% du total des recettes annuelles.

Les arriérés des exercices antérieurs à 2016 (arriérés de plus de 12 mois) représentent 95% des arriérés à fin 2016 et plus de 885% des arriérés nouveaux de 2016.

Cette situation correspond à la note D pour la composante PI-19.4 [critère pour l'obtention de la note supérieure C : « *La part des arriérés de recettes à la fin du dernier exercice clos est inférieure à 40 % du total des recettes perçues pour l'exercice et les arriérés de plus de 12 mois représentent moins de 75 % du total des arriérés pour l'exercice* »].

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
PI-19 : Gestion des recettes	D+	Méthode de notation M2
19.1 : Droits et obligations en matière de recouvrement des recettes.	A	La DGI et la DGD représentent, en termes de recettes pour le budget de l'Etat, plus de 80%. Les textes sur les obligations fiscales et douanières sont disponibles sur leurs sites web. Ces derniers fournissent aussi des fiches techniques d'informations sur les principaux impôts et taxes et leurs procédures de déclaration et de recouvrement, sur les conditions et procédures de contestation et de recours. La DGI et la DGD organisent aussi l'information directe pour certaines catégories de contribuables (séminaires; courriels).
19.2 : Gestion des risques liés aux recettes	D	La DGI et la DGD n'appliquent pas encore de manière systématique des méthodes établies, c'est-à-dire arrêtées et documentées, pour

⁸³ Les recouvrements intègrent les compensations pour dettes croisées Etat/entreprises.

⁸⁴ 60% des créances fiscales seraient dues par les entreprises publiques.

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
		<p>évaluer les risques et planifier les contrôles sur cette base.</p> <p>La DGI et la DGD ne disposent pas encore de capacités pour l'évaluation des risques, la production de cartographie de risques et l'établissement de programmes d'enquêtes basées sur ces outils.</p>
19.3 : Audits et enquêtes concernant les recettes.	D	<p>La DGI a amélioré en 2016 l'organisation de la programmation et du suivi de ses enquêtes. Le taux de réalisation des enquêtes programmées par la DGI est faible en 2016 (de 29%).</p> <p>Pour les deux services réunis, le taux de réalisation des enquêtes programmées ne dépassent pas 50%.</p>
19.4 : Suivi des arriérés de recettes	D	<p>Les arriérés à fin 2016 représentent 43,6% des recettes de l'année, 95% des arriérés antérieurs à 2016 et 885% des arriérés nouveaux de 2016.</p>

PI-20 : Comptabilisation des recettes

Composante 20.1 : Informations sur le recouvrement des recettes

Les règles relatives à l'information sur le recouvrement des recettes sont rappelées chaque année avant le début de l'exercice par la circulaire du ministre des Finances portant « *Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés* ». Des extraits de cette circulaire sont donnés dans l'encadré qui suit. Ils concernent les recettes de services et celles relevant des régies de recettes Impôts douanes.

Le dispositif fonctionne effectivement dans les délais prescrits. Les services centraux du Trésor reçoivent ainsi des régions, et au plus tard le 10 de chaque mois, l'ensemble des balances comptables des Trésoreries générales. Ils disposent d'un délai supplémentaire de 10 jours pour produire, avant le 20 du mois qui suit le mois considéré et après les vérifications et rapprochements, la balance comptable consolidée de l'Etat.

Ce dispositif n'inclut cependant pas les recettes dont le recouvrement est confié à la SNH et qui ont représenté près de 12 % des recettes totales en 2016 (voir indicateur PI-19).

La situation décrite correspond au critère pour attribuer la note B à la composante PI-20.1 [critère pour B : « *Un organisme central reçoit au minimum tous les mois des données sur les recettes, qui lui sont communiquées par les entités chargées du recouvrement de la plupart des recettes de l'administration centrale. Ces données sont ventilées par type de recettes et consolidées dans un rapport* »].

Extraits de la circulaire Portant Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour l'Exercice 2014⁸⁵.

103. Les statistiques détaillées des recouvrements de recettes de service, centralisées mensuellement par chaque Trésorier Payeur Général dans sa circonscription financière, doivent impérativement parvenir au plus tard le 10 du mois suivant à la Direction Générale du Trésor et de la Coopération Financière et Monétaire.

(...)

106. Le fonctionnement des régies de recettes est soumis aux modalités suivantes :

- Les documents comptables d'un agent intermédiaire de recettes (livre – journal, quittanciers) sont impérativement cotés par l'ordonnateur et paraphés par le Trésorier Payeur Général territorialement compétent ou par l'agent comptable pour les Établissements Publics Administratifs (EPA).

- Les opérations comptables du régisseur de recettes sont rattachées à la gestion du poste comptable du trésor territorialement compétent et se déroulent ainsi qu'il suit :

- délivrance à la partie versante d'une quittance après encaissement de la recette;
- report des écritures dans le livre-journal ;
- conservation des recettes encaissées dans un coffre-fort ou à défaut reversement quotidien au poste comptable territorialement compétent ;
- reversement tous les dix (10) jours au plus tard des recettes collectées au poste comptable de rattachement et tous les cinq (5) jours pour certains postes aux recettes importantes et préalablement identifiées par le Trésorier Payeur Général ;
- transmission quotidienne ou décadaire des comptabilités au poste comptable du trésor compétent ainsi que des différentes situations périodiques cosignées du régisseur et du responsable du ministère générateur des recettes à la Direction Générale du Trésor.

Composante 20.2 : transferts des recettes recouvrées

La Banque des Etats d'Afrique Centrale (BEAC) a mis en place , depuis 2007 et pour les pays de la CEMAC, un système de paiements et règlements basé, entre autres⁸⁶, le système SYGMA (système de gros montants automatisé) et SYSTAC (système de télécompensation de l'Afrique centrale). Les paiements de plus de cent millions sont traités par le système SYGMA. Ceux de moins de 100 millions sont traités par SYSTAC

Grâce à ce système; les paiements effectués auprès des banques commerciales au profit du Trésor public sont virés sur les comptes de ce dernier en temps réel pour les gros montants et au plus tard le lendemain du jour de paiements pour les paiements inférieurs à cent millions.

Pour les recettes douanières, un protocole entre les banques et l'Etat a permis la création d'un guichet unique pour les déclarations et le paiement des droits. Les paiements de plus de

⁸⁵ Les instructions de cet extrait sont reprises à l'identique dans les circulaires des exercices suivants y compris dans la circulaire n°001 /C/MINFI du 28 décembre 2016 relative à l'exercice 2017.

⁸⁶ Le système se compose aussi du SMI (système monétique interbancaire) et de la CIP (centrale des incidents de paiement).

200 000 Fcfa sont obligatoirement versés aux banques. Le système Sydonia est interconnecté avec Systac et Sigma. Dès la confirmation du paiement par la banque, le service des recettes édite et délivre la quittance de paiement.

Les droits payés en cash représentent entre 5 et 10% du total des recettes douanes (selon des responsables DGD). L'encaisse des receveurs est plafonnée à 500 000 Fcfa.

La DGI a inauguré en 2015 le système de déclaration en ligne pour les contribuables relevant de la Direction des grandes entreprises. Le système a été étendu depuis 2016 aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux droits sur les mutations et sur les commandes publiques.

Les déclarants reçoivent en ligne l'avis d'imposition et peuvent procéder directement au paiement auprès d'un guichet de banque⁸⁷. Le reçu de paiement délivré par la banque leur permet d'acquiescer auprès des centres d'impôts la quittance de paiement.

Les autres contribuables sont aussi tenus de verser leurs impôts auprès des banques dès lors que les montants à payer dépassent 250 000 Fcfa. Nous ne disposons pas de données sur les paiements en cash dont les montants totaux sont, aux dires des responsables de la DGI, très faibles⁸⁸ et reversés quotidiennement aux trésoreries.

SYGMA et Systac sont aussi interconnectés avec CADRE.

A l'exception des paiements cash qui représentent une très faible part, les recettes d'impôts et de droits de douane, sont ainsi effectués via les banques, virées sur les comptes du Trésor en temps réel ou le lendemain, et retracées en comptabilité du Trésor dans les mêmes délais⁸⁹.

Ces recettes représentent plus de 70% de la totalité des recettes de l'Etat ; mais moins de 90% en raison de la part des recettes SNH.

Cette situation correspond à la note A pour la composante PI-20.2 [critère pour A : « *Les entités chargées de recouvrer la plupart des recettes de l'administration centrale transfèrent les fonds directement sur des comptes administrés par le Trésor ou procèdent quotidiennement à leur transfert au Trésor et autres organismes désignés.* »].

Composante 20.3 : rapprochements des comptes de recettes.

La circulaire ministérielle annuelle précédemment citée et relative à l'exécution du budget rappelle l'obligation de « *l'Administration du Trésor de procéder mensuellement à des rapprochements et de vérifier la concordance entre les montants émis et ceux effectivement reversés au Trésor public* ».

Les rapprochements mensuels sont faits :

⁸⁷ Les paiements en ligne ne sont pas encore prévus.

⁸⁸ Les responsables du Trésor confirment que les paiements cash représentent une partie « *infime* » des recettes.

⁸⁹ Les paiements sont retracés dans les comptes d'imputation provisoire de recettes.

- au niveau des services régionaux (régies de recettes et trésoreries générales) dans les dix jours qui suivent la période considérée et avant la transmission par les TG de leur balance à l'administration centrale du Trésor.
- au niveau central entre le 10 et le 20 du mois qui suit la période considérée et avant la finalisation de la balance comptable consolidée du Trésor.

Les rapprochements portent sur l'ensemble des éléments retracés dans les comptes de l'Etat et impliquant les régies de recettes, y compris les comptes d'AMR émis pour le recouvrement des arriérés de recettes.

Tous les rapprochements font l'objet d'états de rapprochement centralisés par l'ACCT.

Cette situation correspond à la note A pour la composante PI-20.3 [critère pour A : « *Les entités chargées de recouvrer la plupart des recettes de l'administration centrale procèdent au rapprochement complet des évaluations, des montants perçus, des arriérés et des transferts au Trésor et autres organismes désignés au minimum une fois par trimestre, dans un délai de quatre semaines suivant la fin du trimestre* »].

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
PI-20 : comptabilisation des recettes	B+	Méthode de notation M1
20.1: informations sur le recouvrement des recettes	B	Les services centraux du Trésor reçoivent des régions, et au plus tard le 10 de chaque mois, l'ensemble des balances comptables des Trésoreries générales incluant les détails des recettes par nature d'impôts. Le dispositif d'échange d'informations sur les recettes recouvrées n'inclut pas les recettes dont le recouvrement est confié à la SNH (près de 12 % des recettes totales en 2016).
20.2 : transferts des recettes recouvrées	A	A l'exception des paiements cash qui représentent une très faible part, les reversements de recettes d'impôts et de droits de douane, sont effectués via les banques, virés sur les comptes du Trésor en temps réel ou le lendemain grâce aux systèmes Systac et Sygma, et retracés en comptabilité du Trésor dans les mêmes délais.
20.3 : rapprochement des comptes de recettes	A	Les rapprochements entre les services de l'administration du Trésor et les régies de recettes se font tous les mois, avant le 10 du mois qui suit au niveau régional et avant le 20 du mois au niveau central. Les rapprochements sont complets.

PI-21 : Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice

Composante 21.1 : Consolidation des soldes de trésorerie.

Il n'existe pas de système de compte unique du Trésor (CUT) au Cameroun et sa mise en place n'est pas encore envisagée⁹⁰.

Le système en cours repose sur le principe que le Trésor assure la fonction de banquier de l'Etat et qu'à ce titre « *les fonds détenus par les Collectivités Territoriales Décentralisées et les Etablissements Publics Administratifs ainsi que les prêts et dons destinés au financement des projets nationaux, sont des deniers publics. Ces fonds sont déposés auprès du Trésor public.*» (article 67 du REF2007).

Cette disposition du Régime financier n'est pas systématiquement respectée. Les fonds de projets financés sur ressources extérieures notamment et ceux détenus par les EPA sont pour la plupart déposés dans les comptes ouverts auprès de banques commerciales. Les services du Trésor n'assurent pas encore leur suivi. Leur fermeture pour la mise en conformité des pratiques avec la Loi est envisagée, mais non encore mise en oeuvre.

Il est à noter toutefois que tous les transferts et subventions accordées aux EPA sont versés sur leurs comptes au Trésor⁹¹.

Le suivi des comptes du réseau Trésor est rendu plus facile grâce au système de paiement Systac. Il est assuré, tant pour les comptes du Trésor à la Banque centrale (suivi quotidien) que pour les comptes de ses comptables ouverts auprès des banques commerciales.

Tous les postes comptables déconcentrés transmettent à l'ACCT au plus tard le 10 de chaque mois leur balance comptable. L'ACCT produit la Balance générale au plus tard le 20 du mois.

L'ACCT consolide donc l'ensemble de ses disponibilités, hormis celles déposées par les EPA et les projets dans les banques commerciales.

La Banque centrale nous a transmis la PNG mensuelle pour les exercices antérieurs à 2017. Elle contient les données sur les dépôts des administrations (EPA, projets, collectivités territoriales) dans les banques commerciales. Nous avons donc pu obtenir l'évolution mensuelle sur trois ans de la totalité des liquidités déposées dans les banques commerciales par toutes les entités administratives. En les ajoutant aux dépôts Trésor (dans les banques et à la banque centrales) et aux encaisses, nous avons obtenu les montants totaux des liquidités qui auraient dû être consolidées au moins chaque mois par le Trésor. Rapportées à ces

⁹⁰ Le terme « compte unique du Trésor » est employé au Cameroun, mais dans un sens autre que celui généralement admis. Le Compte Unique du Trésor ou CUT désigne un système qui permet de disposer des liquidités de tous les comptes de l'Etat, y compris celles des unités extra budgétaires et CID. Il repose sur le principe d'un compte du Trésor ouvert auprès de la Banque centrale (ou d'une autre institution bancaire) lié à tous les autres comptes d'établissements publics obligatoirement ouverts dans la même banque (sauf pour les comptes dont les disponibilités doivent être transférées journalièrement). Les comptes d'établissements publics sont des sous-comptes du CUT. Toutes les liquidités disponibles sont fongibles dans le compte unique, ce qui permet au Trésor les contrôler et d'en disposer.

⁹¹ C'est aussi le cas pour toutes les collectivités territoriales décentralisées.

montants, les liquidités consolidées par le Trésor ont représenté en moyenne annuelle respectivement 57,8% ; 57,3% et 55,7% pour les exercices 2014 à 2016.

C'est donc la majorité (plus de 50% et moins de 70%) des soldes de trésorerie qui sont consolidés tous les mois par le Trésor .

Cette situation correspond à la note D pour la composante PI-21.1 [Le critère pour la note supérieure C est : « *La plupart des soldes de trésorerie sont consolidés sur une base mensuelle* »].

Composante 21.2 : Prévisions de trésorerie et suivi

Au sein de la DGTCFM, la Direction de la trésorière (DT) est chargée de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de la politique de gestion de la trésorerie.

Pour renforcer la maîtrise de l'exécution des opérations de trésorerie, le Minfi a institué deux comités : Le Comité de trésorerie (CT) et le Comité interne de Trésorerie (CIT) ; le premier pour fixer les orientations et arrêter les décisions en matière de pilotage et de gestion de la trésorerie, le second pour assurer l'exécution des décisions.

Le Comité de trésorerie (CT) se réunit une fois par mois sous la présidence du ministre des Finances, le ministre délégué en assure la vice-présidence. Il regroupe :

- les Secrétaires généraux du ministère des Finances et du ministère de l'Economie,
- les Directeurs généraux du Minfi (DGB, DGTCFM, DGI, DGD),
- Le Directeur National de la BEAC, le DG de la SNH, le DG de la CAA, le DG du FEICOM, le DG de l'Economie et de la programmation des investissements publics (MINEAPAT).

Le secrétariat du CT est assuré par le Comité interne de trésorerie qui regroupe les premiers responsables des Directions générales et Directions du Minfi.

Le CIT se réunit une fois par semaine pour faire le point sur la situation de trésorerie, affecter les ressources selon les priorités et décisions du CT, préparer les réunions et décisions du CT.

La Direction de la trésorerie centralise toutes les données sur les disponibilités et la gestion de la trésorerie et en assure la gestion quotidienne. Elle prépare au début de chaque année un Plan annuel mensualisé de trésorerie⁹² sur la base des prévisions de recettes et dépenses de la Loi de finances votée et des rythmes observés durant les périodes passées pour le recouvrement des recettes et l'exécution des dépenses.

Le Plan de trésorerie est approuvé par le CT. Il est actualisé chaque mois en fonction des réalisations de recettes et dépenses.

⁹² Le RFE2007 n'a pas prévu l'obligation de joindre au projet de loi de finances le plan annuel mensualisé de trésorerie. La préparation de ce document deviendra obligatoire après la transposition des directives CEMAC de 2011.

La Direction de la trésorerie prépare aussi au début de chaque année un plan annuel mensualisé d'intervention du Trésor sur le marché financier. La BEAC en informe les souscripteurs institutionnels.

Malgré l'importance de ce dispositif, la gestion de la trésorerie reste peu performante. La forte baisse des revenus pétroliers depuis 2014 a contribué à accroître les tensions de trésorerie et augmenter les recours aux emprunts sur les marchés financiers et, depuis 2015, à la reprise des avances statutaires de la BEAC.

Mais au-delà de la situation conjoncturelle, la gestion de trésorerie reste marquée par les contraintes liées à l'insuffisance des outils de prévision et aux procédures d'avance de trésorerie ou de déblocage de fonds pour l'exécution des dépenses.

Pour ce qui concerne les capacités d'établir des prévisions, les insuffisances résultent :

- des difficultés, voire de l'incapacité des ministères à préparer des Plans de passation de marchés intégrant toutes leurs dépenses et des Plans d'engagement de dépenses;
- du fait que le Plan de trésorerie prévisionnel n'est pas établi en liaison avec un TOFE prévisionnel base engagements ou liquidations qui intégrerait toutes les opérations financières de l'Etat. La qualité des prévisions des flux de trésorerie dépend en effet de celle des prévisions de toutes les opérations financières de l'Etat, y compris de celles qui ne donnent pas lieu à des mouvements de trésorerie ;
- des dépenses d'interventions directes de la SNH qui représentent un volume important de ressources affectées, donc non disponibles et difficilement prévisibles.

Les pratiques des caisses d'avance et de déblocage de fonds ne permettent pas de maintenir les flux de trésorerie dans les limites prévues par le plan de trésorerie. Rappelons que ces pratiques consistent à mettre à la disposition de certains services ministériels ou d'entités administratives autonomes (EPA, CTD..) les fonds prévus pour les dépenses ou pour les remboursements de la dette avant leur réalisation effective. Ce qui conduit :

- au gel des liquidités dans les comptes détenus par ces entités dans les banques ou parfois dans des encaisses ;
- à l'augmentation des dépôts dans des comptes de correspondants du Trésor (comptes 420 et 450) lorsque les mises à disposition se font par simple virement sur ces comptes. Pour ces cas :
 - la date à laquelle le paiement effectif est exigible ne peut plus être prévue par le Trésor ;
 - le principe d'annualité peut ne plus être respecté. Les dépenses imputées à un exercice peuvent n'être exécutées qu'au cours d'exercices suivants et contribuer à rendre caduques les prévisions de trésorerie. La Direction de la Trésorerie constate, dans son rapport annuel d'activité pour 2014, le caractère « néfaste [de cette pratique]. *Initialement conçus comme un procédé de gestion efficace de la trésorerie, les comptes 420 et 450 sont désormais utilisés par les ordonnateurs comme moyens de sauvegarde de crédits budgétaires qui sont transformés en crédits de trésorerie. Ceux-ci sont reportés d'exercice en exercice avec comme conséquence immédiate une pression*

permanente sur la trésorerie de l'Etat rendue structurellement débitrice du fait de l'exécution de plusieurs budgets sur le même exercice ».

Dans ce contexte les capacités du cadre de gestion de la trésorerie sont limitées, de même que l'utilité des plans de trésorerie malgré les efforts déployés pour leur élaboration et leur actualisation chaque mois.

Le critère pour l'attribution de la note A à la composante PI-21.2 est cependant respecté [critère pour A : « *Des prévisions de flux de trésorerie sont préparées pour l'exercice budgétaire et actualisées tous les mois d'après les entrées et sorties de fonds effectives* »].

Composante 21.3 : Informations sur les plafonds d'engagement.

La régulation budgétaire est en principe organisée selon les règles et instructions contenues dans les circulaires annuelles⁹³ du ministre des Finances et reposant sur :

- l'élaboration par les ministères des plans de passation de marchés et des plans d'engagement de dépenses ;
- des « blocages de précautions » d'une partie des crédits ouverts par la loi de finances sur toutes les lignes de dépenses, excepté les dépenses d'investissement et celles citées dans l'encadré ci-dessous. La part des blocages de précaution est passée de 10% des crédits en 2014 à 20% en 2016.
- La mise à disposition de la part des crédits restant, après blocage de précaution, par tranche trimestrielle. « *les quotas d'engagement sont notifiés trimestriellement aux chefs de départements ministériels et responsables d'organismes* » (circulaire citée).

En pratique, les blocages de précaution constituent des réserves pour l'imputation de dépenses diverses des autorités étatiques.

Les plans d'engagement ne sont pas préparés par les ministères. Les crédits sont mis à leur disposition par tranches trimestrielles de 25% des crédits restant après blocage de précaution.

Les plafonds trimestriels ne sont pas scrupuleusement respectés en raison des fréquentes dérogations accordées ou des procédures de déblocage de fonds ou de dépenses sans engagement préalable.

En pratique donc les ministères ne disposent pas d'informations fiables sur les plafonds d'engagements.

Cette situation correspond à la note D pour la composante PI-21.3 [critère pour la note supérieure C : « *Les unités budgétaires disposent d'informations fiables sur les plafonds d'engagement au moins un mois à l'avance* »].

⁹³ Circulaires portant « Instructions relatives à l'Exécution des Lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés ».

<p>Lignes budgétaires pour lesquelles la procédure de blocage de précaution ne s'applique pas. (circulaire ministérielle)</p> <p>Tous les crédits destinés à l'achat des biens et services subiront un blocage de précaution l'exception :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des chapitres 03, 05, 09, 28, 33, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 60, 92, 93, 94 et 95 ; - des lignes budgétaires relatives aux réceptions, fêtes et cérémonies officielles des chapitres 01 et 04 ; - des paragraphes relatifs à l'alimentation dans les hôpitaux, les prisons et les casernements ; - des lignes budgétaires relatives aux consommations publiques d'eau, d'électricité et de téléphone (6141, 6142 et 6181) ; - des lignes budgétaires relatives aux fonds de contrepartie des projets à financement conjoint ; - des lignes budgétaires relatives aux dépenses C2D ; - des caisses d'avances des hôtels des Membres du Gouvernement et Assimilés ; - des crédits destinés au paiement de la prime d'excellence octroyée aux étudiants des universités du Cameroun ; - des crédits destinés aux subventions ; - des crédits destinés aux dépenses de rentrées scolaires ; - des crédits destinés au financement des rencontres sportives internationales ; - des imputations relatives aux contreparties des recettes affectées des Ministères en charge de l'Éducation de Base, des Enseignements Secondaires, de la Santé Publique et de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ; - du Fonds Routier ; - aux groupes de formation professionnelle et d'apprentissage ; - plus généralement, des crédits destinés aux opérations de développement du Budget d'Investissement public.
--

Composante 21.4 : ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice

Selon un listing qui nous a été remis par la DGB, le nombre de virements de crédit opérés par arrêté ministériel à l'intérieur d'un même chapitre ou d'un même programme, donc ne donnant pas lieu à obligation d'information ou de ratification par le Parlement (voir PI-18), a été de 230 en 2016.

Pour cette même année 2016, nous avons relevé, en comparant les écarts entre les crédits initiaux et les crédits finaux apparaissant dans les fichiers Probmis, que les virements ont représenté 16% du total des crédits hors charges de la dette.

Enfin, les crédits réservés selon la procédure de blocages de précaution et les dépenses d'intervention directe opérées par la SNH sont, en pratique, des réallocations de ressources effectuées de manière non transparente. Ils représentent des parts significatives de la dépense.

Pour cette composante, la situation correspond à la note C [critère pour C : « *Des ajustements importants et partiellement transparents sont fréquemment apportés aux dotations budgétaires en cours d'exercice* »].

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-21 : Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice	C	Méthode de notation M2
21.1 : Consolidation des soldes de trésorerie	D	Le Trésor consolide tous les mois tous les soldes de trésorerie des comptes de son réseau. Les dépôts des entités d'administrations centrales dans les banques commerciales échappent à son contrôle et ne sont pas suivis ou consolidés. Si l'on considère ces dépôts, les disponibilités consolidées chaque mois par le Trésor représentent entre 50 et 70% de la totalité des liquidités.
21.2 : Prévisions de trésorerie et suivi	A	La Direction de la trésorerie, élabore un plan annuel mensualisé de trésorerie et l'actualise chaque mois en fonction des recettes et dépenses effectives. Toutefois, les capacités du cadre de gestion de la trésorerie sont limitées, de même que l'utilité des plans de trésorerie en raison des insuffisances des capacités de prévision et des procédures de caisse d'avance, débloquant de fonds et d'interventions directes.
21.3 : Informations sur les plafonds d'engagement	D	En pratique, les ministères ne disposent pas d'informations fiables sur les plafonds d'engagements.
21.4 : Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice.	C	Les virements de crédit sont fréquents et effectués de manière transparente. Les crédits réservés selon la procédure de blocages de précaution et les dépenses d'intervention directe sont des réallocations de ressources effectuées de manière non transparente.

PI-22 : Arriérés sur la dépense

Le remboursement de la dette ne constituant pas une dépense, nous ne prenons pas en compte pour cet indicateur les arriérés de paiement sur l'amortissement de la dette.

Sont considérés comme dette et n'entrent donc pas dans le champ de cet indicateur les remboursements de crédits de TVA. Au Cameroun, cette dette est gérée par la CAA. Le

budget de l'Etat prévoit chaque année un montant de 81,9 milliards de Fcfa pour son remboursement⁹⁴.

Les arriérés de paiement sur la dépense peuvent concerner les intérêts de la dette et les frais financiers, les charges salariales, les autres dépenses de fonctionnement (achats de biens et services et transferts) les dépenses d'investissement.

Les frais financiers (hors dette) ne sont dus qu'à la Banque centrale. Celle-ci les prélève directement sur le compte du Trésor qui en assure la régularisation budgétaire après en avoir été informé. Il n'y a donc pas d'arriérés sur les frais financiers.

Les arriérés sur les intérêts de la dette sont constitués par les échéances dues et non payées. Leur suivi est assuré par la CAA. Toutes les opérations sur le service de la dette sont enregistrées en comptabilité du Trésor.

Concernant les dépenses salariales, les salaires impayés en raison des retards pris pour l'intégration des nouveaux agents ou pour les avancements statutaires, et qui feront l'objet de rappels, ne peuvent pas être considérés comme arriérés dès lors qu'ils ne sont pas encore engagés et ordonnancés. Les arriérés sont constitués le cas échéant par :

- les salaires ordonnancés et non payés ou non titrisés ;
- les montants non reversés aux organismes bénéficiaires des charges patronales ou des prélèvements effectués sur les salaires au titre des cotisations sociales. Nous ne les prendrons cependant pas en compte, car l'indicateur PI-22 ne s'applique pas aux « *retards encourus dans le cadre des paiements/ transferts entre entités publiques* ».

Concernant les transferts et pensions, les arriérés sont constitués par les dépenses engagées, ordonnancées et non payées, à l'exception des transferts aux entités publiques.

Pour les autres dépenses (achats de biens et services et investissements), les arriérés sont en principe constitués des montants dus aux créanciers et non payés dans les délais contractuels ou mentionnés sur les factures. Mais les organisations comptables des administrations publiques ne permettent pas l'enregistrement des délais contractuels ou des dates d'exigibilité des factures. Nous retiendrons pour ces dépenses qu'un mandat constitue un arriéré de paiement s'il n'a pas été payé 90 jours après la date de son ordonnancement. Cette définition est celle appliquée pour le suivi des programmes FMI et pour le suivi des critères de convergence dans les pays de l'UEMOA et de la CEMAC.

22.1 : Stock d'arriérés de dépenses

Nous n'avons pas trouvé de document présentant des situations d'arriérés détaillées par catégorie de dépenses, ni même des montants globaux d'arriérés de paiement sur la dépense.

Pour noter la composante PI-22.1, nous avons toutefois essayé :

- d'établir l'existence d'arriérés sur la dépense à partir des données disponibles,

⁹⁴ Le même montant de 81,9 milliards est prévu chaque année. Les remboursements effectifs ont été respectivement de 60,5 milliards en 2014, 75,6 milliards en 2015, et 54,0 milliards en 2016 (Sources : TOFE)

- le cas échéant, d'établir, sans obligatoirement évaluer leur montant, s'ils se situent au-dessus ou en dessous des seuils définis par les critères de notation.

Rappelons que l'enregistrement comptable des dépenses suit la règle suivante :

- débit d'un compte de charges (classe 6 ou classe 2) et crédit d'un compte de tiers 40 lors de la prise en charge comptable;
- débit du compte 40 lors du paiement et crédit d'un compte de classe 5 ou d'un compte de correspondant ou encore d'un compte d'avances (avances de trésorerie).

Les soldes des comptes 40 correspondent donc aux mandats en instance de paiement dont une partie constitue les arriérés de paiement.

Il n'est pas possible de distinguer, dans les instances de l'année n et restant à payer à la fin de la même année n, les arriérés de paiement. Mais les balances comptables du Cameroun présentent l'avantage de distinguer les comptes 40 selon l'exercice d'imputation de la dépense. Il est donc possible d'évaluer les montants des instances de paiement dues au titre des dépenses des années antérieures à l'année n et restant à payer à la fin de l'année n. Ces instances de plus de douze mois depuis leur prise en charge comptable sont des arriérés de paiement. Leurs montants sont de 180,6 milliards de Fcfa pour 2014, 204,9 milliards pour 2015 et 283,5 milliards pour 2016 (voir tableau 39).

Tableau 39 : Evolution des instances de paiements entre 2014 et 2016

	Montants en milliards de Fcfa
<u>Balance comptable de l'année 2014</u>	
mandats pris en charge avant 2014 et restant à payer à fin 2014	180,6
Total mandats de plus de douze mois à fin 2014	180,6
mandats de 2014 restants à fin 2014	348,3
<u>Balance comptable de l'année 2015</u>	
mandats pris en charge avant 2014 et restant à payer à fin 2015	136,7
mandats pris en charge en 2014 et restant à payer à fin 2015	68,2
Total mandats de plus de douze mois à fin 2015	204,9
mandats de 2015 restants à fin 2015	510,0
<u>Balance comptable de l'année 2016</u>	
mandats pris en charge avant 2014 et restant à payer à fin 2016	131,0
mandats pris en charge en 2014 et restant à payer à fin 2016	51,7
mandats pris en charge 2015 et restant à payer à fin 2016	100,8
Total mandats de plus de douze mois à fin 2016	283,5
Mandats de 2016 restants à fin 2016	261,1

Sources: balances comptables des années 2014 à 2016

Par ailleurs, les situations de la dette présentées par la CAA mentionnent l'existence d'une dette intérieure non structurée définie comme "*dette qui n'a pas fait l'objet de traitement par convention, paiement en espèces ou titrisation*". Elle est constituée de dépenses d'exercices anciens,

probablement non ordonnancées⁹⁵ et restants dues au titre de la dette commerciale, de loyers, d'indemnisations et d'expropriations, de transfert à la CAMPOST (transferts pour la dette postale), de transferts pour la dette SODECAO et de transferts pour la dette des missions diplomatiques. Son montant à la fin de chacune des années 2014 à 2016 est respectivement de 126 milliards, 114 milliards et 106 milliards de Fcfa. Il ne nous a pas été possible de déterminer la part de cette dette qui résulterait de dépenses engagées hors transferts aux établissements publics, non payées et sorties des comptes de tiers (compte 40) pour ne plus être considérées comme instances de paiement.

Il ne nous est donc pas possible d'évaluer les arriérés autres que ceux déterminés précédemment à partir des balances comptables. Le tableau ci-dessous indique ce qu'ils représentent en termes de dépenses totales par exercice.

Part des instances de paiements de plus de 12 mois (montants en milliards de Fcfa)

	Montant minoré d'arriérés sur la dépense à		
	fin 2014	fin 2015	fin 2016
Instances de plus de 12 mois enregistrés dans les balances comptables	180,6	204,8	283,5
Dépense budgétaire annuelle	3 067,1	3 391,5	3 386,7
Partie évaluée des arriérés/dépense annuelle en %	5,9%	6,0%	8,4%

Sources : balances comptables

On peut donc conclure qu'il existe des arriérés de paiement, que leur montant dépasse les 6% des dépenses totales de l'année, mais il n'est pas possible de déterminer s'ils représentent moins de 10% des dépenses annuelles.

Cette situation correspond à la note D* (les données disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau auquel se situent les arriérés de paiement sur la dépense par rapport aux seuils définis pour la notation de l'indicateur).

22.2 : Suivi des arriérés de dépense

Les rapports budgétaires ne présentent pas de situations d'arriérés de paiements bien que l'article 22 du Régime financier 2007 prévoit l'obligation de joindre au projet de Loi de règlement un état sur « *les dépenses par programme indiquant la dotation initiale, les modifications intervenues au cours de la gestion, les ordonnancements et les arriérés de paiement* ».

Les systèmes informatiques existants, notamment Probmis et CADRE devraient pouvoir produire des situations d'arriérés, mais ils ne le font pas pour des difficultés techniques qui tardent à être résolues.

Le plan annuel de trésorerie, établi et actualisé chaque mois par la Direction de la trésorerie, prévoit les paiements pour les dépenses de l'exercice courant et des lignes de restes à payer exécutées pour l'essentiel en début d'exercice durant la période complémentaire.

⁹⁵ Lors de notre rencontre avec les cadres de la CAA, il nous a été déclaré que cette dette constituait des arriérés de paiement sur des dépenses qui avaient été engagées. Mais un document de la CAA indique que ces dépenses ne sont pas ordonnancées.

Les instances de paiement prises en compte pour la gestion de la trésorerie ne sont pas distinguées selon leur ancienneté.

La Direction de la Prévision du Minfi produit mensuellement un document intitulé « Tabords » qui contient un TOFE et des tableaux annexes explicitant certaines lignes du TOFE. Pour les tabords des trois exercices 2014 à 2016 nous avons constaté :

- La ligne « variation d'arriérés » n'est ni définie ni explicitée dans le TOFE⁹⁶ ;
- Le tableau donnant les ordonnancements de l'année n'est pas utilisable, car la ligne « dépenses de biens et services » n'est pas renseignée. Il ne permet de déduire que les instances de l'exercice ;
- Le tableau « paiements effectifs » n'est pas explorable non plus, car certaines lignes ne sont pas renseignées et, pour d'autres lignes, les montants sont provisoires ou non comparables aux données comptables.

On peut donc conclure que les services du Minfi ne produisent pas régulièrement, ni en cours ni en fin d'année, un état complet des arriérés de paiement.

Cette situation correspond à la note D pour PI-22.2 [critère pour l'obtention de la note supérieure C : « *Des données sur le stock et la composition des arriérés sont produites chaque année à la fin de l'exercice budgétaire* »].

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-22 : Arriérés de dépenses	D	Méthode de notation M1
22.1 : Stock d'arriérés de dépenses	D*	Des arriérés de paiement existent et leurs montants sont significatifs (plus de 6% du total des dépenses annuelles). Mais les données disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau auquel ils se situent par rapport aux seuils définis pour la notation de l'indicateur.
22.2 : Suivi des arriérés de dépenses	D	Les services du Minfi ne produisent pas régulièrement, ni en cours ni en fin d'année, un état complet des arriérés de paiement

PI-23 : Contrôles des états de paie

Depuis la déconcentration partielle consacrée par le décret n° 2012/079 du 9 mars 2012 portant déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde, les

⁹⁶ Cette ligne est détaillée en i) variation d'arriérés de paiements extérieurs avec des montants nuls et ii) variations d'arriérés de paiements « intérieurs (paiements en cash) ». Ce qui laisse entendre qu'elle ne comprend pas tous les arriérés de paiement.

responsabilités en ces deux matières sont réparties entre le ministère de la Fonction publique, les ministères sectoriels et le ministère des Finances. Le ministère de la Fonction publique, notamment, demeure responsable de la tenue du fichier central des personnels de l'Etat, de l'immatriculation des agents de l'Etat et exerce un contrôle sur les actes relatifs à la carrière des personnels pris par les ministères sectoriels. Les ministères sectoriels sont responsables de la gestion des personnels qu'ils emploient, de la prise de certains actes relatifs à l'évolution de leur carrière (mutation, avancements d'échelon et de classe), de l'accomplissement de certaines tâches relatives au paiement de la solde. Le ministère des Finances reste responsable de la gestion budgétaire et comptable de la solde.

La fonction publique camerounaise compte quatre catégories de personnel : (i) le personnel régi par le statut général de la Fonction publique (ii) les agents contractuels et décisionnaires régis par le code du travail, (iii) le personnel de l'armée et, (iv) le personnel régi par les statuts spéciaux.

Composante 23.1 : Intégration des états de paie et des dossiers du personnel.

La gestion des ressources humaines et de la solde est informatisée et assurée par deux applications : SIGIPES⁹⁷ et ANTILOPE⁹⁸. Le logiciel SIGIPES est dédié à la gestion de la carrière des personnels de l'Etat. Il est installé au niveau du ministère de la Fonction publique et déployé au niveau des ministères sectoriels. L'application ANTILOPE est installée au niveau du ministère des Finances et déployée aussi au niveau des ministères sectoriels. Elle est destinée à la gestion de la solde.

Les deux applications ne sont pas intégrées. Il existe toutefois des fonctionnalités qui permettent le transfert des données entre le SIGIPES central géré par le ministère de la Fonction publique et ANTILOPE et aussi entre SIGIPES des ministères sectoriels et ANTILOPE. Par ailleurs, le SIGIPES lui-même n'est pas une application parfaitement intégrée, chaque ministère ayant sa propre version SIGIPES. Toutes les opérations effectuées au niveau du SIGIPES national ne sont pas automatiquement prises en compte dans le SIGIPES déconcentré. C'est le cas par exemple des actes initiés par les sectoriels et qui sont rejetés au niveau central, mais qui ne sont pas supprimés dans la base des ministères sectoriels. De la même manière, le protocole de transfert de données entre SIGIPES et ANTILOPE prévoit des rejets de dossiers par ANTILOPE, mais ces rejets ne sont pas répercutés sur la base de données SIGIPES central. Par ailleurs, certains matricules figurent dans la base de la paie et pas dans les fichiers du personnel, et réciproquement. De plus, des missions d'audit ont signalé l'existence de cas de double immatriculation (un même agent a deux numéros matricules, donc bénéficie de deux salaires). En outre, SIGIPES ne gère qu'une partie des effectifs des personnels de l'Etat, notamment ceux régis par le statut général de la Fonction publique et le Code du travail, soit environ soixante pour cent (60 %), tandis qu'ANTILOPE assure le paiement de la totalité des personnels qui émerge au budget de l'Etat, y compris ceux qui ne sont pas gérés par SIGIPES. Il existe donc des incohérences entre les données du personnel du SIGIPES aussi bien central que ministériel, et les états de la solde. En vue de la réconciliation de ces deux fichiers, il est prévu des comités d'assainissement aux niveaux sectoriel et central. En principe, le comité sectoriel se réunit

⁹⁷ SIGIPES : Système informatique de gestion intégrée des personnels de l'Etat et de la solde.

⁹⁸ ANTILOPE : Application nationale pour le traitement informatique et logistique des personnels de l'Etat.

trimestriellement et le comité interministériel, annuellement. La mission n'a pas pu obtenir les rapports produits par ces comités en 2016 pour apprécier l'effectivité de la tenue de leur session, la portée et les résultats de leurs travaux.

En matière de gestion budgétaire de la paie, les prévisions budgétaires de la masse salariale ne sont pas appuyées d'un tableau des effectifs ou d'un tableau des emplois dûment approuvé par le Parlement et indiquant les limites des recrutements et des transformations d'emplois qui peuvent être opérés au cours d'une année. Les dotations budgétaires relatives aux dépenses salariales ne sont pas intégrées dans SIGIPES et, partant, ne sont pas vérifiées au moment de l'initiation des actes de recrutement, d'avancement, de promotion et autres par les cellules SIGIPES.

En conclusion, le fichier du personnel tenu dans SIGIPES et les états de paie gérés par ANTILOPE ne sont pas intégrés. Les recrutements, avancements, promotions ne se fondent pas sur un tableau des effectifs ou un tableau des emplois dûment approuvé, ou vérifiés par rapport aux dotations budgétaires.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *Le rapprochement des états de paie et des dossiers du personnel est effectué au minimum tous les six mois. Avant d'être autorisés, les recrutements et les promotions de personnel sont vérifiés par référence au budget approuvé* »).

Composante 23.2 : Gestion des modifications apportées états de paie.

Les modifications à apporter aux fichiers du personnel sont, selon le cas, et en fonction de la répartition des compétences, effectuées par le ministère de la Fonction publique ou les ministères sectoriels. Ces modifications interviennent suite aux changements de la situation administrative des agents de l'Etat pouvant résulter notamment des actes d'intégration, d'avancement, de reclassement et de promotion d'une part, ou d'événements spécifiques tels que décès, abandon, admission à la retraite. Les modifications du fichier du personnel ne sont pas prises en compte suivant une périodicité bien établie. Elles sont en général subordonnées à l'accomplissement de certaines tâches administratives aussi bien par l'agent de l'Etat concerné que par le ministère sectoriel, le ministère de la Fonction publique, le ministère des Finances et, dans certains cas, par le Premier ministre. La prise en compte des modifications sur le fichier de la solde est tributaire du transfert du fichier du personnel modifié du SIGIPES à ANTILOPE et des dossiers physiques y afférents au ministère des Finances. Ces modifications entraînent inévitablement des ajustements rétroactifs. En 2015, suivant les données recueillies auprès des services de la DGB, le montant des rappels s'est élevé à 94,6 milliards de FCFA sur une masse salariale totale de 875,1 milliards de FCFA, soit 10,81%. Toutefois, la prise en compte de l'incidence financière de ces modifications sur les états de paie et le paiement des rappels sur salaires étant soumise à une régulation budgétaire, il se peut que ce montant soit minoré. Une mission d'audit diligentée par le MINFI en 2016 au niveau de certains ministères et portant sur les années 2011 à 2015 a révélé que les dossiers sont traités avec un important retard pouvant aller jusqu'à quatre (4) ans. Enfin, il faut noter l'existence d'un comité de contrôle et de validation des rappels issus du traitement des dossiers de la chaîne solde. Composé de la DDPP, de la DGB, de la DGTCFM, du ministère de la Fonction publique et des ministères sectoriels, ce comité a vocation à valider suivant une

fréquence mensuelle, les évènements majeurs relatifs à la paie (rappels principalement), et les modifications d'un mois sur l'autre. Des rapports de ce Comité, il ressort qu'au titre des années 2014 et 2015, des liquidations indues de rappels sur salaire ont été constatées respectivement à concurrence de 570 millions de FCFA et de 1100 millions de FCFA.

La périodicité de la prise en compte des modifications à apporter au fichier du personnel et aux états de paie n'est donc pas prédéfinie. Ces modifications interviennent dans des délais relativement longs (jusqu'à 4 ans) et donnent lieu à des rappels de salaires qui se sont élevés en 2015 à 10,81% de la masse salariale.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *Les dossiers du personnel et les états de paie sont mis à jour au minimum tous les trimestres et nécessitent certains ajustements.* »).

Composante 23.3 : Contrôles internes des états de paie.

La chaîne de la dépense de la solde est soumise à une série de contrôles.

Les actes administratifs relatifs à la carrière du personnel initiés par les cellules SIGIPES au niveau des ministères sectoriels sont soumis au contrôle du Directeur des ressources humaines (DRH) du ministère concerné, puis au visa du ministère de la Fonction publique, et à celui du ministère des Finances avant d'être pris en compte. Le ministère de la Fonction publique effectue par ailleurs un contrôle sur les modifications portant sur les informations relatives au paiement (adresse bancaire notamment). Les services de la DGTCFM, avant d'admettre les salaires en paiement, procèdent à la vérification des modifications sur la base des dossiers physiques. Enfin, le comité de contrôle et de validation des rappels vérifie toutes les modifications d'un mois à l'autre.

Les deux systèmes, SIGIPES et ANTILOPE, sont conçus de façon à observer la séparation des tâches de saisie de celles de validation, nécessaire pour limiter les risques de fraude et qui doit guider la délivrance des habilitations aux intervenants dans les systèmes. Ces habilitations devraient être définies de façon claire et gérées de manière stricte.

Il n'y a pas de traçabilité des actions réalisées sous SIGIPES. En effet, il est impossible d'éditer un « journal des modifications » réalisées sous SIGIPES pour identifier, en cas de besoin, l'utilisateur qui les a effectuées. En revanche sous ANTILOPE, l'édition d'un « journal des modifications » est possible.

Au total, de nombreux contrôles de la chaîne de la solde sont en place, mais les erreurs de liquidation et/ou de paiement indu de salaire révélées par des missions d'audit sont révélatrices de leur inefficacité. Le système en place ne permet pas d'assurer l'intégrité des données de la masse salariale.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *Des contrôles suffisants ont été mis en place pour assurer l'intégrité des données de paie les plus importantes.* »).

Composante 23.4 : Audits des états de paie.

Il n'a pas été organisé un recensement général du personnel de toutes les entités de l'administration publique centrale au cours des trois dernières années. Toutefois, le MINFI a diligenté en 2016 des missions d'audit des structures de gestion du personnel et de traitement de la solde dans quinze ministères. Ces audits ont couvert les exercices budgétaires 2011 à 2015.

Cette situation correspond à la note C. (Critère pour la note C : « Des audits partiels des états de paie ou des enquêtes auprès du personnel ont été réalisés au cours des trois derniers exercices clos. »).

Réforme en cours :

Pour corriger les insuffisances du SIGIPES actuel et dans le souci d'améliorer la gestion des ressources humaines et de la solde, les autorités camerounaises ont engagé avec l'appui des partenaires techniques et financiers, la conception et la mise en œuvre d'une nouvelle version de ce logiciel dénommées SIGIPES II.

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
PI-23 : Contrôles des états de paie	D+	Méthode de notation M1
23.1 : Intégration des états de paie et dossiers du personnel	D	Le fichier du personnel tenu dans SIGIPES et les états de paie gérés par ANTILOPE ne sont pas intégrés. Les recrutements, avancements, promotions ne se fondent pas sur un tableau des effectifs ou un tableau des emplois dûment approuvé, ou vérifiés par rapport aux dotations budgétaires.
23.2 : Gestion des modifications apportées aux états de paie	D	La périodicité de la prise en compte des modifications à apporter au fichier du personnel et aux états de paie n'est pas prédéfinie. Ces modifications interviennent dans des délais relativement longs (jusqu'à 4 ans) et donnent lieu à des rappels de salaires qui se sont élevés en 2015 à 10,81% de la masse salariale.
23.3 : Contrôle interne des états de paie	D	De nombreux contrôles de la chaîne de la solde sont en place, mais les erreurs de liquidation et/ou de paiement indu de salaire qui sont signalées par des missions d'audit sont révélatrices de leur inefficacité. Le système en place ne permet pas d'assurer l'intégrité des données de la masse salariale
23.4 : Audits des états de paie	C	Il n'a pas été organisé un recensement général du personnel de toutes les entités de l'administration publique centrale au cours des trois dernières années. Toutefois, le MINFI a diligenté en 2016 des missions d'audit des structures de gestion du personnel et de traitement de la solde dans quinze ministères.

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
		Ces audits ont couvert les exercices budgétaires 2011 à 2015

PI-24 : Gestion de la passation des marchés

Les marchés publics sont régis par le décret n°2004/275 du 24 septembre 2004 portant Code des marchés publics, modifié par les dispositions des trois décrets suivants pris en mars 2012 :

- décret n°2012/074 portant création, organisation et fonctionnement des Commissions de Passation des Marchés Publics;
- décret n°2012/075 portant organisation du Ministère des Marchés Publics⁹⁹;
- décret n°2012/078 modifiant le décret n°2001/048 du 23 février 2001 portant création et organisation de l'Autorité de régulation des marchés publics (ARMP).

Le ministère des marchés publics (Minmap) remplace l'Autorité chargée des MP, mission anciennement dévolue au Premier ministre. Il est dirigé par un Ministre Délégué à la Présidence de la République et, selon les termes de l'article 2 du décret définissant ses attributions, il:

- procède au lancement des appels d'offres des marchés publics, en liaison avec les Départements Ministériels et les Administrations concernés
- procède à la passation des marchés publics et en contrôle l'exécution sur le terrain, en liaison avec les Départements Ministériels et les Administrations concernés ;
- participe, le cas échéant, au montage financier des marchés publics, en liaison avec les Départements Ministériels et les Administrations concernés.

Les décrets de 2012 ont modifié l'architecture du système de passation des marchés en concentrant au niveau du Minmap plusieurs fonctions essentielles anciennement attribuées au Premier ministre ou aux maîtres d'ouvrage ou encore à l'Autorité de régulation des marchés publics.

Parmi les nombreuses modifications apportées en 2012 nous relevons les suivantes:

1. partage ou transferts de compétences des maîtres d'ouvrage avec/au Minmap pour :
 - le montage financier des marchés publics : partage de compétences ;
 - le lancement des appels d'offres : transfert de compétences ;
 - la passation des marchés : transfert de compétence pour les marchés d'un montant supérieur à un seuil déterminé en fonction des secteurs et en fonction de la nature

⁹⁹ Le Ministère des marchés publics a été institué en 2012 et mis en place en 2012

des prestations. Le niveau des seuils, relativement bas, entraîne le transfert de la passation des marchés pour une grande partie des marchés;

- le contrôle des réalisations physiques par les brigades de contrôles relevant de la Direction générale des contrôles et de ses services déconcentrés du Minmap.
- Les plans de passation : partage de compétences. Les plans doivent être préparés par les maîtres d'ouvrage, mais c'est le Minmap qui en vérifie la conformité avec les politiques ministérielles. C'est aussi le Minmap qui les actualise chaque trimestre¹⁰⁰.

2. Composition des commissions de passation de marché des administrations autres que le Minmap.

La représentation du maître d'ouvrage est fortement réduite au profit du Minmap. Les modifications sont en effet les suivantes :

- Le Décret de 2004 prévoyait la nomination du Président par le Premier ministre sur proposition du maître d'ouvrage. Les autres membres des commissions étaient les deux représentants du maître d'ouvrage, le contrôleur financier du maître d'ouvrage, le secrétaire de la commission désigné par le maître d'ouvrage, un représentant du ministère en charge des investissements publics.
- Les nouveaux textes stipulent que le président est désigné par le ministre en charge des MP. Les autres membres sont un représentant du Minmap, un secrétaire désigné par le Minmap, un représentant du ministre en charge des investissements, un représentant du Minfi, un représentant du département ministériel concerné et un représentant de l'administration bénéficiaire.

3. Concernant le rôle de l'ARMP

- Elle n'intervient plus dans le processus d'autorisation de passer les marchés de gré à gré. L'ancien texte prévoyait en effet une autorisation préalable du Premier Ministre après avis de l'ARMP de tout contrat passé de gré à gré. Selon les nouveaux textes, "*Le ministre chargé des marchés publics peut procéder à la passation des marchés par la procédure de gré à gré dans les cas limitativement prévus par la réglementation. (...) Pour les marchés de gré à gré relevant de la compétence des commissions ministérielles, locales ou internes, de passation des marchés, le chef de la structure concernée sollicite l'autorisation préalable du ministre chargé des marchés publics*".
- Selon l'ancien texte, les plaintes et recours étaient portés devant le Premier ministre qui instruit les dossiers et décide des suites à donner. Selon les nouveaux textes, les plaintes et recours sont portés au Ministère chargé des MP qui en instruit les dossiers et tranche dans les 30 jours. Le Minmap peut, dans ce cadre, solliciter l'avis de l'ARMP.
- Les rôles d'arbitrage en cas de différends sont transférés au Minmap

L'organisation résultant des Décrets de 2012 concentre donc au sein d'une même administration - le Minmap - l'essentiel des rôles en matière de passation, de contrôle, de régulation et d'exécution des marchés publics.

¹⁰⁰ Notons que, malgré les instructions de la circulaire du Minfi sur l'exécution du budget qui rappelle cette obligation au début de chaque année, les plans de passation ne sont pas encore produits par toutes les entités publiques et que ceux produits sont souvent limités aux dépenses d'investissements financés sur ressources propres.

Par ailleurs, en matière d'audit indépendant du système de passation, le Code 2004 prévoit la réalisation chaque année « *des audits a posteriori d'un échantillon comprenant tous les marchés supérieurs à cinq cent (500) millions FCFA et vingt-cinq pour cent (25 %) des marchés compris entre trente (30) et cinq cent (500) millions FCFA choisis de façon aléatoire* ». Les audits doivent être réalisés par un auditeur indépendant (cabinet) « *de réputation établie recrutée par voie d'appel d'offres par l'organisme chargé de la régulation des marchés publics* ».

Ces rapports d'audit ont été produits pour les années 2005, 2007 et 2008 (disponibles sur site ARMP). Le dernier (rapport 2008) a été rendu disponible en 2011.

Il n'y a pas eu d'audit indépendant pour les années suivantes.

Le Décret de 2004 portant Code des marchés publics a prévu que la passation des marchés « *doit faire l'objet d'une programmation par le maître d'ouvrage ou le maître d'ouvrage délégué, en relation avec les services techniques et les administrations compétentes* » (article 6).

Pour renforcer l'application de cette disposition le Minmap organise depuis 2015 des conférences annuelles de programmation des marchés publics, conférences au cours desquelles sont préparés, et le cas échéant approuvés, le « projet de plans de passation de marchés » et « le projet de journal de programmation correspondant » de chaque entité administrative. Pour l'exercice 2017, une circulaire du Minmap de novembre 2016 adressée à tous les ministères a fixé au 12 décembre 2016 la date de début des conférences de programmation des marchés publics.

Nous n'avons pas pu obtenir des informations sur :

- le nombre de ministères qui produisent des PPM : il nous a seulement été rapporté que ce n'est pas tous les ministères et institutions qui préparent des PPM ;
- le contenu des PPM : les différents notes et documents auxquels nous avons eu accès laissent penser que les PPM ne portent que sur les marchés de projets d'investissements financés sur ressources propres. Ainsi, la circulaire du Minpat citée ci-dessus demande aux ministres d'inviter leurs collaborateurs désignés « *à prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de procéder au recensement exhaustif et pour toutes sources de financement confondues, des projets devant faire l'objet des marchés publics, pour le compte de l'exercice 2017* ».
- les procédures d'approbation et de révision des PPM ;
- le degré de respect des PPM. Concernant ce point, le Minmap relève dans sa lettre circulaire de novembre 2016 « *un nombre de plus en plus croissant des Dossiers d'Appels d'Offres transmis dans les Commissions de Passation des Marchés, sans que les marchés y afférents aient été préalablement programmés* ».

Les plans de passations de marchés actuellement élaborés ne couvrent donc pas l'ensemble des dépenses devant être soumises à passation de marché, ni l'ensemble des maîtres d'ouvrage.

Notons enfin que le Minmap ne publie pas les PPM, mais seulement un journal de programmation des marchés publics, mis en ligne sur le site du Minmap en début d'exercice, qui ne porte que sur les investissements financés sur ressources propres.

Composante 24.1 : Suivi de la passation des marchés.

Le Minmap n'a pas de base de données sur les marchés publics . Cette attribution relève de l'ARMP qui, selon le décret n°2012/078, doit *“collecter et centraliser toute la documentation et toutes les statistiques sur les marchés publics en vue de constituer une banque de données”*

Le projet de l'ARMP pour la constitution d'une banque de données est en cours de réalisation. Il s'agit du projet Pridesoft dont les fonctionnalités sont listées dans l'encadré ci-dessous. Il est assez avancé, mais pas encore opérationnel¹⁰¹.

Principales fonctionnalités du système PrideSoft
(Banque de données sur les marchés publics développée par l'ARMP)

- suivre les journaux de projets et de programmation ;
- capter et gérer tous les flux de données de la phase passation ;
- capter et gérer tous les flux de données de la phase exécution ;
- faciliter la préparation et l'analyse des données pour une régulation proactive et en temps réel ;
- faciliter la participation des principaux acteurs pour la construction, à la fiabilité ou à la consultation de la banque des données sur les marchés publics ;
- capter et gérer tous les flux liés à la documentation sur les marchés publics, de la collecte à l'archivage numérique (SAE) en passant par la numérisation des documents (GED) ;
- produire en temps réel sous forme analytique et graphique des états de synthèse et divers tableaux de bord (statistiques, indicateurs de résultat et de performance, etc.) ;
- produire le JDM en temps réel avec la possibilité aux MO/AC de publier directement leurs informations sur les marchés publics ;
- dématérialiser l'obtention des CNE (certificats de non-exclusion) par les entreprises ;
- faciliter la planification et le suivi des formations des acteurs du système des marchés publics et des personnels de l'ARMP
- gérer la facturation des Droits de Régulation (DR), des Pénalités de Retard et faciliter le suivi des recouvrements.

L'ARMP gère actuellement des données statistiques pour les besoins d'évaluation périodique des modes de passation, mais ne dispose pas de toutes les données utiles et actualisées pour l'évaluation de la programmation et du suivi des marchés.

Pour la composante PI-24.1, la situation correspond à la note D [critère pour l'attribution de la note supérieure C : *« Les marchés donnent lieu à la constitution de bases de données ou de dossiers qui incluent notamment des informations sur les acquisitions, leur valeur et l'identité des soumissionnaires auxquels des marchés sont attribués. Les données sont exactes et complètes pour la majorité des méthodes de passation de marchés de fournitures, de services et de travaux »*].

¹⁰¹ Seuls les modules « Journal des marchés » et « certificat de non-exclusion » sont fonctionnels depuis juin 2016.

Composante 24.2 : méthodes de passation des marchés.

Selon le décret de 2004, le Code des marchés publics s'applique à « *tout marché public financé ou cofinancé par le budget de l'Etat ; sur fonds d'aide extérieure, bilatérale ou multilatérale ; sur emprunt avalisé par l'Etat ; par le budget d'un établissement public ou d'une entreprise du secteur public ou parapublic ; par le budget d'une collectivité territoriale décentralisée* ». Toutefois, l'article 4 du Code exclut de son champ les prestations de montant inférieur à cinq (5) millions de Fcfa, et les marchés conclus dans le cadre des conventions internationales signées par l'Etat pour ses dispositions contraaires aux dites conventions.

Sont exclus aussi les marchés relatifs à la défense nationale, à la sécurité aux intérêts stratégiques de l'Etat. La commission spéciale pour ces marchés a été créée par un décret de mai 1989.

Bien que les textes sur les marchés publics n'en fassent aucune mention, les contrats de partenariat public-privé¹⁰² n'entrent pas non plus dans le champ du Code des marchés publics. Ils sont régis par des dispositions spécifiques de la loi qui les a institués.

Le Code des marchés publics prévoit les appels d'offres ouverts (nationaux ou internationaux), les appels d'offres restreints après préqualification (nationaux ou internationaux), les marchés de gré à gré et les demandes de cotation¹⁰³.

L'article 29 du Code des MP n'autorise le recours au gré à gré que pour :

- « *a) les travaux, fournitures et services exécutés à titre de recherche, d'études, d'essai, d'expérimentation ou de mise au point, et qui ne peuvent être confiés qu'à des entreprises ou prestataires dont le choix s'impose par leur spécialité, leurs connaissances ou leurs aptitudes particulières ;*
- *b) le remplacement, en cas d'urgence, d'entrepreneurs ou de fournisseurs défaillants ;*
- *c) les travaux, fournitures ou services qui, dans le cas d'urgence impérieuse motivée par des circonstances imprévisibles, ne peuvent subir les délais d'une procédure d'appel d'offres ;*
- *d) les besoins ne pouvant être satisfaits que par une prestation nécessitant l'emploi d'un brevet d'invention, d'un procédé, d'un savoir-faire ou d'un organisme de gestion et de commercialisation ».*

Les données de l'ARMP sur les justifications des recours à la procédure de gré à gré au cours de l'année 2016 montrent un recours relativement fréquent à cette procédure notamment par les services du Minmap; justifiés le plus souvent par les situations relevant de la première condition citée ci-dessus¹⁰⁴.

¹⁰² Ils ont été institués par la Loi n° 2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat.

¹⁰³ Procédure simplifiée de consultation d'entreprises pour la passation de certaines lettres-commandes.

¹⁰⁴ Généralement les cas relevant des conditions a) ou d) devraient être relativement rares. Nous n'avons pas repris dans ce rapport le tableau de l'ARMP donnant les marchés passés de gré à gré par institution et selon la catégorie de justification.

**Tableau 40 : Répartition des marchés passés en 2016
selon le mode de passation (montants en milliards de Fcfa)**

Type de procédure	nombre d'attributions	%	Montant des attributions	%
Appel d'offres national ouvert	3 619	58,0%	305,1	35,2%
Demande de cotation	982	15,7%	25,6	2,9%
Appel d'offres national restreint	752	12,0%	46,6	5,4%
Appel d'offres international ouvert	176	2,8%	154,6	17,8%
Appel d'offres international restreint	83	1,3%	144,1	16,6%
Gré à gré	629	10,1%	191,6	22,1%
Total	6 241	100%	867,5	100,0%

Source : ARMP

Ce tableau indique que les marchés passés selon des procédures d'appels à concurrence (autres que le gré à gré) ont représenté près de 90% en nombre et 77,9% en montants de la totalité des marchés passés en 2016.

Ce résultat correspond à la note B pour la composante PI-24.2 [critère pour B : « *La valeur totale des marchés attribués par des méthodes fondées sur une mise en concurrence durant le dernier exercice clos représente entre 70 et 80% de la valeur totale des marchés* »].

Composante 24.3 : Accès du public aux informations sur la passation des marchés.

Le Minmap dispose d'un site internet (<http://minmap.cm/>) à partir duquel il diffuse des informations générales sur ses activités, des avis d'appel d'offres, des marchés attribués, le Journal des marchés publics, quelques guides de procédures, la liste des experts agréés¹⁰⁵, la liste des entreprises sanctionnées, le Journal de programmation des marchés (liste limitée aux marchés de projets d'investissement).

Le site du Minmap ne contient aucun texte sur la réglementation des marchés publics, ni aucune statistique ou rapport sur les marchés publics.

Toute la réglementation sur les marchés publics est, par contre, disponible sur le site de l'ARMP (<http://armp.cm/>). Ce site publie aussi des informations générales sur les activités de l'ARMP, les documents techniques (DAO..), les publications périodiques (journal des marchés).

L'ARMP produit aussi un rapport semestriel sur « La situation générale des marchés publics au Cameroun ». Ce document contient de nombreuses statistiques sur la passation des marchés.

¹⁰⁵ Experts indépendants pouvant être recrutés lors de l'examen des offres par les commissions de passation de marchés.

A partir de ces sources, nous avons établi les réponses aux questions du tableau qui suit, relatives à l'accès du public aux informations sur la passation des marchés.

Tableau 41: Accès du public aux informations

Information	Disponibilité	Source et justification
Le cadre juridique et réglementaire de la passation de marché	Oui	Toute la réglementation est disponible le site web de l'ARMP
Les plans de passation de marchés publics	Non	Les sites de l'ARMP et du Minmap ne publient aucun PPM. Les informations du « Journal de programmation » publié sur site du Minmap sont limitées aux marchés sur les projets d'investissement.
Les opportunités de soumission	Oui	Disponibles sur les sites de l'ARMP et du Minmap
Les marchés attribués	Oui	Seules les attributions de marchés de gré à gré ne sont pas publiées. Les attributions de marchés passés selon un mode concurrentiel, et qui représentent en valeur la plupart des marchés, sont publiées.
Les informations sur le règlement des plaintes concernant la passation des marchés	Non	L'ARMP publie des données sur le règlement des plaintes, mais seulement pour celles dont elle est informée ¹⁰⁶ .
Statistiques annuelles sur les marchés publics	Non	Les statistiques périodiques produites par l'ARMP (le "rapport sur la situation générale des MP au Cameroun") ne sont pas mises en ligne sur son site web.

Sur les six éléments d'informations requis, trois sont mis à disposition ou accessibles au public.

Cette situation correspond à la note D pour la composante PI-24.3 [critère pour la note supérieure C : « *Au moins trois des principaux éléments d'information sur les marchés passés par les services administratifs représentant la majorité des marchés sont complets et fiables et mis à la disposition du public* »].

¹⁰⁶ Le rapport qui nous a été remis par l'ARMP donne des statistiques sur le règlement des plaintes, mais indique en même temps que « *le nombre de recours examinés par l'Agence ne reflète pas la réalité de l'ensemble des recours formés par les soumissionnaires, le MINMAP appréciant l'opportunité de solliciter l'avis du Régulateur* » (rapport ARMP du premier semestre 2016, page 95). Il n'est pas possible de déterminer ce que représentent les plaintes suivies par l'ARMP par rapport à l'ensemble des plaintes des soumissionnaires.

Composante 24.4 : instruction des plaintes concernant la passation des marchés.

Les prérogatives en matière d'instruction des plaintes ont été transférées de l'Autorité en charge des marchés publics (Premier ministre) au Minmap (voir nos commentaires en introduction pour l'indicateur PI-24).

L'organigramme du Minmap n'a pas accordé une place suffisante à cette fonction. Il n'a prévu, auprès de la Division des affaires juridique, qu'une cellule « *des Requêtes et du Contentieux* » chargée à la fois de l'examen des recours administratifs adressés au Ministère et de nombreuses autres prérogatives¹⁰⁷.

Les responsables du Minmap reconnaissent que l'organisation actuelle fait que leur ministère « *est en position de juge et partie* ». Il est en effet seul à recevoir et traiter les plaintes des soumissionnaires. Ils estiment pouvoir régler ce problème dans le cadre du nouveau Code en préparation qui retiendrait la création d'un Comité d'Examen des Recours et de Règlement Amiable des Différends qui serait chargé de rendre des avis au ministre des Marchés Publics et qui comporterait en son sein des représentants de l'Administration, des observateurs indépendants désignés par l'organisme en charge de la régulation, des acteurs de la société civile.

Le premier critère de la composante PI-24.4 (l'examen des plaintes par un organe qui ne participe à aucun titre à la passation des marchés ou au processus décisionnel conduisant à leur attribution) n'est donc pas respecté.

De façon plus globale, l'absence d'un organe indépendant en charge de l'examen des recours et plaintes administratifs est assimilable au fait que le système actuel ne répond à aucun des critères de la composante PI-24.1. La note pour cette composante est donc D.

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
PI-24 : passation des marchés publics	D+	Méthode de notation M2
24.1: suivi de la passation des marchés publics	D	Le Minmap ne dispose pas de base de données sur les marchés publics. L'ARMP gère actuellement des données statistiques pour les besoins d'évaluation périodique des modes de passation, mais ne dispose pas de toutes les données utiles et actualisées pour l'évaluation de la programmation et du suivi des marchés. Elle a lancé un projet de banque de données qui est en voie de finalisation. La Banque de données pas encore fonctionnelle.

¹⁰⁷ Le Chef de Cellule et ses deux assistants prévus par l'organigramme sont en charge de l'examen des recours en même temps que de la défense des intérêts de l'Etat en justice chaque fois que le Ministère est impliqué dans une procédure, du suivi de l'exécution des décisions de justice ou arbitrale, du suivi juridique des questions de discipline des personnels du Ministère, du suivi et de l'assistance, le cas échéant, des personnels du Ministère faisant l'objet de poursuites devant les juridictions, pour les faits commis dans l'exercice de leurs fonctions.

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
24.2 : méthodes de passation des marchés	B	Les marchés passés selon des modes concurrentiels représentent en valeur 77,9% du montant total des marchés.
24.3 : accès du public aux informations sur la passation des marchés	C	Le public a accès à trois des six éléments d'information requis.
24.4 : instruction des plaintes concernant la passation des marchés.	D	L'absence d'un organe indépendant en charge de l'examen des recours et plaintes administratifs est assimilable au fait que le système actuel ne répond à aucun des critères requis.

PI-25 : contrôles internes des dépenses non salariales

Les règles et procédures d'exécution des opérations budgétaires et financières de l'Etat, des Etablissements publics administratifs, des Collectivités territoriales décentralisées et de tous autres organismes soumis au régime de la comptabilité publique sont fixées par le décret n° 2013/160 du 15 mai 2013 portant règlement général de la comptabilité publique (RGCP). Ces règles et procédures sont précisées au début de chaque année par le ministre des Finances dans une circulaire.

Composante 25.1 Séparation des tâches.

Aux termes des dispositions du RGCP, les principaux intervenants dans la chaîne de l'exécution des dépenses budgétaires sont les ordonnateurs, les comptables publics et les contrôleurs financiers. La procédure d'exécution des dépenses comprend quatre étapes : l'engagement, la liquidation et l'ordonnancement qui ressortissent aux ordonnateurs, et le paiement qui est de la compétence des comptables publics.

Au Cameroun, le régime financier de l'Etat a consacré la déconcentration de la fonction d'ordonnateur en faisant de chaque Ministre et de chaque Président d'organe constitutionnel, ordonnateur principal des dépenses budgétaires de son département¹⁰⁸. Les responsabilités des ordonnateurs et des comptables sont clairement définies par le régime financier de l'Etat et le RGCP. La loi portant régime financier de l'Etat (LRF) dispose en son article 46 alinéa 2 que « *les fonctions d'ordonnateur et de comptable sont et demeurent séparées et incompatibles tant en ce qui concerne l'exécution des recettes que l'exécution des dépenses* ». Cette prescription est complétée par le RGCP en son article 7 alinéa 2 qui dispose que « *il n'existe pas de lien hiérarchique entre l'ordonnateur et le comptable public* ».

La fonction d'ordonnateur est déconcentrée. Chaque ministre et Président d'institution constitutionnelle est ordonnateur du budget de son ministère ou de son institution. A ce titre, il est chargé, outre l'exécution des opérations de la phase administrative des dépenses, de la gestion et de la conservation des biens, de la tenue de la comptabilité administrative et de la

¹⁰⁸ Article 51 alinéa 4.1 de la loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat

comptabilité-matières de son département. Ainsi, le ministre ou le président d'institution est seul habilité à autoriser l'acquisition des biens par la passation des commandes. Au sein des ministères, cette prérogative est généralement déléguée aux directeurs en charge des ressources financières. Au Cameroun, l'exécution des dépenses est informatisée et la comptabilité administrative est mise à jour automatiquement au fur et à mesure de la saisie des opérations dans le système par les agents de la direction en charge de la gestion des ressources financières. Le contrôleur financier placé auprès de chaque ministère ou institution tient également la comptabilité des engagements, des liquidations et des ordonnancements. En ce qui concerne la gestion des biens, le ministre ou le président d'institution est ordonnateur matières. En cette qualité, il est chargé d'ordonner tous les mouvements de biens qu'il fait assurer par délégation par le Directeur des ressources financières. La comptabilité des matières est tenue par le comptable-matières qui dépend administrativement de l'ordonnateur et techniquement du ministère des Finances (Direction de la normalisation de la comptabilité-matières). La réception des biens commandés est faite par une commission composée notamment des représentants de l'ordonnateur, du comptable-matières et du contrôleur financier. Les inventaires sont également réalisés par une commission composée notamment des mêmes représentants. Les contrôles et les audits sont réalisés par les inspections des ministères ou par des brigades qui sont rattachées aux ministres et, dans le cas particulier de la gestion matières, par aussi la Direction de la normalisation de la comptabilité matières qui relève du MINFI.

Les attributions et l'organisation des contrôles financiers sont fixées par décret¹⁰⁹. Les responsabilités des contrôleurs financiers, clairement définies par ce texte, consistent notamment en un contrôle de régularité et de conformité de l'exécution des dépenses du budget de l'Etat et des établissements publics administratifs. Placés auprès des ordonnateurs, les contrôleurs financiers relèvent du ministère des Finances. Ils ne sont donc pas sous la tutelle des ministres ou présidents des organes constitutionnels, ou des directeurs généraux des EPA.

La séparation des tâches relatives à l'exécution des principales opérations de dépenses de l'Etat et des EPA est donc bien assurée, et les responsabilités des principaux intervenants clairement définies par le cadre juridique des finances publiques et par les textes portant organisation et fonctionnement des ministères et des institutions constitutionnelles.

Cette situation correspond à la note A. (Critère pour la note A : « *Le processus de dépenses impose une séparation appropriée des tâches à toutes les étapes. Les responsabilités sont clairement définies.* »)

Composante 25.2 Efficacité du contrôle des engagements de dépenses.

Le RGCP prescrit en son article 66 alinéa 3 que l'engagement de la dépense doit se faire dans la limite des autorisations budgétaires. Pour piloter l'exécution du budget, le ministre des Finances dispose d'un certain nombre d'outils qu'il rappelle chaque année dans la circulaire portant instructions relatives à l'exécution et au suivi de l'exécution des budgets de l'Etat, des Collectivités territoriales décentralisées, des EPA et autres organismes publics.

¹⁰⁹ Décret n° 77/41 du 3 février 1977, fixant les attributions et l'organisation des contrôles financiers.

Le mécanisme de pilotage prévoit notamment :

- La mise en œuvre d'un blocage de précaution sur les dépenses destinées à l'achat de biens et services, à hauteur de 20% en 2017 hors dépenses d'investissement ; ce blocage de précaution ne s'applique pas à un certain nombre de chapitres et dépenses de fonctionnement expressément énumérés par la circulaire de 2017. ;
- La fixation d'un quota d'engagement trimestriel à chaque ministère pour les dépenses de fonctionnement hors dépenses de personnel, qui ne peut être dépassé ; ces quotas seraient fixés en adéquation avec les projections de trésorerie des plans de trésorerie ;
- L'obligation faite aux ministres et présidents des organes constitutionnels d'élaborer un plan d'engagement des dépenses de leurs ministères et organes respectifs, et la consolidation de tous les plans d'engagement dans un plan d'engagement central des dépenses budgétaires.

Ce dispositif est mis en œuvre au travers du logiciel de gestion de la dépense PROBMIS en ce qui concerne les plafonds des engagements. Quant aux projections du plan de trésorerie, elles ne sont pas renseignées dans PROBMIS pour servir à l'exécution budgétaire des dépenses. Suivant le RGCP et le texte qui organise le contrôle financier, seule la disponibilité des crédits est vérifiée avant l'engagement de la dépense. Les prévisions de trésorerie qui sont élaborées dans le cadre des travaux du Comité de trésorerie servent plutôt à réguler les dépenses à payer et non les dépenses à engager. L'absence d'un mécanisme de régulation budgétaire à l'engagement de la dépense et fondé sur des projections périodiquement actualisées de la trésorerie conduit inévitablement à l'accumulation d'importants arriérés de paiement. Au titre de 2015, les restes à payer à la clôture de l'exercice se sont élevés à 625,4 milliards de FCFA, soit 16,37% des dépenses qui se sont chiffrées à 3819,7 milliards de FCFA.

Par ailleurs, le mécanisme en place pour limiter les engagements de dépenses aux dotations n'est pas pleinement efficace. En effet, la Chambre des comptes, dans son avis sur le projet de loi de règlement de l'exercice 2015 a signalé d'importants dépassements des crédits de paiement ouverts au profit de plusieurs programmes allant à plus de 1000%. En outre, le recours aux procédures dérogatoires telles que les avances de trésorerie (paiements effectués par le Trésor sans engagement et ordonnancement préalables), et les dépenses non budgétisées payées directement par certaines sociétés pour le compte de l'Etat, fait peser sur la gestion budgétaire le risque de dépassement de crédit.

En conclusion, le contrôle des engagements des dépenses non salariales se fait par rapport aux dotations budgétaires. Un mécanisme de contrôle des engagements par rapport aux projections de la trésorerie n'est pas en place. Le dispositif de contrôle des engagements ne couvre pas toutes les dépenses et son efficacité est partielle.

Cette situation correspond à la note C. (Critère pour la note C : « *Des mesures de contrôle des engagements de dépenses ont été établies, mais n'offrent qu'une couverture et une efficacité partielles.* »)

Composante 25.3 Respect des règles et procédures de paiement

Le décret portant RGCP dispose en son article 65 que « (1) le circuit de la dépense comprend : l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement et le paiement. (2) Toutefois, certaines catégories de dépenses peuvent, dans des conditions prévues par la réglementation, être payées sans ordonnancement et faire, par la suite, l'objet d'une régularisation après paiement. ». Le cadre juridique d'exécution de la dépense publique prévoit donc une procédure normale qui respecte toutes les quatre étapes d'exécution de la dépense et des procédures dérogatoires à cette procédure normale.

Au nombre des procédures dérogatoires, la mission a identifié celles qui s'appliquent aux débloquages de fonds, aux avances de trésorerie et à des paiements effectués directement par certains opérateurs pour le compte de l'Etat.

Les débloquages de fonds

Il s'agit d'une procédure qui consiste à débloquer des fonds pour faire face à des dépenses à effectuer. Cette procédure donne lieu à la prise par le ministre des finances d'une décision de mise à disposition de fonds au profit d'un agent public dûment désigné pour faire des dépenses bien spécifiées et à imputer sur des rubriques budgétaires précises. Cette décision est traitée dans PROBMIS comme un dossier de dépense ordinaire et donne lieu à engagement, liquidation, ordonnancement et paiement. Cette procédure contrevient à la règle du service fait car au moment du déblocage des fonds, les prestations ne sont pas encore réalisées, et donc la mise à disposition des fonds ne devrait pas être traitée suivant la procédure normale d'exécution des dépenses publiques. Les montants des fonds débloqués ne sont pas enregistrés dans des comptes d'imputation provisoire, mais comme des dépenses définitives aussi bien dans la comptabilité de l'ordonnateur que du comptable. Le mécanisme prévoit la transmission des pièces justificatives des dépenses effectuées au Contrôleur financier, mais la mission n'a pas pu vérifier l'effectivité de la mise en œuvre de cette obligation et le traitement que fait le Contrôleur financier de ces pièces. En outre, la mission n'a pas pu obtenir des informations sur les montants des dépenses effectuées par débloquages de fonds.

Les avances de trésorerie

L'Instruction générale sur la comptabilité de l'Etat d'avril 2009 autorise, entre autres, les comptables publics à payer certaines catégories de dépenses sans ordonnancement préalable. Il s'agit notamment des frais financiers et des frais de justice. Cette procédure s'applique aussi à la dette publique. La circulaire du ministre des Finances relative à l'exécution du budget subordonne ces paiements à la délivrance d'une attestation de disponibilité de crédit par le directeur du budget, mais cette disposition n'est pas toujours observée. Ces opérations sont enregistrées sur des comptes d'imputation provisoire et doivent impérativement être régularisées par imputation sur des comptes d'imputation définitive avant la clôture de l'exercice. Cependant, cette obligation n'est pas observée. Par exemple, les comptes d'imputation provisoire de dépenses au titre de 2015 dégagent un solde total de paiements non régularisé de plus de 47 milliards constitué essentiellement de frais de justice.

Les paiements effectués par des opérateurs

Au Cameroun, certaines sociétés effectuent directement des dépenses pour le compte de l'Etat dont elles défalquent ensuite les montants des revenus à verser à l'Etat. C'est le cas des interventions directes de la Société nationale des hydrocarbures (SNH). En 2014, la SNH a

effectué pour le compte de l'Etat des dépenses d'un montant total de quelque 211959 millions de FCFA¹¹⁰. Il importe de préciser que ces dépenses ne sont pas prévues au budget de l'Etat et sont exécutées de façon extrabudgétaire. Elles ne sont prises qu'à posteriori dans PROBMIS après la communication des informations y relatives par la SNH. Leur régularisation donne lieu à des couvertures budgétaires.

En conclusion, les dépenses non salariales exécutées suivant les procédures dérogatoires de déblocage de fonds et d'avance de trésorerie ne respectent pas toutes les règles établies. La mission n'a pas pu obtenir des données sur leurs montants au titre des exercices couverts par l'évaluation pour apprécier leur importance relative. S'agissant des interventions de la SNH, ce mécanisme n'est pas prévu par les textes en vigueur. Ces dépenses ne sont pas prévues au budget de l'Etat, mais intégrées après coup dans PROBMIS à titre de régularisation.

Cette situation correspond à la note D* (Critère pour la note D* : « La note D signifie que la performance est inférieure au niveau de base. Cette note est attribuée si la performance observée est inférieure au niveau requis pour obtenir une note plus élevée. C'est pourquoi la note D est attribuée lorsque les informations disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau de performance effectif. Dans ^[11]ce cas, la note D est suivie d'un astérisque (D*) pour faire la distinction avec les cas où elle est attribuée en raison du faible niveau de performance ».)

Indicateur	Note	Explication
PI-25 : efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	C+	Méthode de notation M2
25.1 Séparation des tâches	A	La séparation des tâches relatives à l'exécution des principales opérations de dépenses de l'Etat et des EPA est bien assurée et les responsabilités des principaux intervenants (ordonnateurs, comptables, contrôleurs financiers et inspections des ministères), clairement définies par le cadre juridique des finances publiques et les textes portant organisation et fonctionnement des ministères et institutions constitutionnelles.
25.2 Efficacité du contrôle des engagements de dépenses	C	Le contrôle des engagements des dépenses non salariales se fait par rapport aux dotations budgétaires. Un mécanisme de contrôle des engagements par rapport aux projections de la trésorerie n'est pas en place. Le dispositif de contrôle des engagements ne couvre pas toutes les dépenses et son efficacité n'est pas totale.
25.3 Respect des règles et procédures de paiement	D*	Les procédures dérogatoires de déblocage de fonds et d'avances de trésorerie sont prévues par les textes en vigueur, mais les dépenses non salariales exécutées suivant ces procédures ne respectent pas toutes les règles

¹¹⁰ Source : Rapport 2014 -ITIE Cameroun-Décembre 2016

	<p>établies. Les informations sur les dépenses payées suivant ces procédures ne sont pas disponibles. Le mécanisme d'intervention de la SNH n'est pas prévu par les textes en vigueur, et les dépenses payées par la SNH ne sont pas prévues au budget de l'Etat, mais intégrées après coup dans PROBMIS à titre de régularisation.</p>
--	---

PI-26 : audit interne

Cet indicateur porte sur la fonction d'audit entendue au sens de contrôle a posteriori de l'efficacité des procédures de contrôle interne. La fonction d'audit doit servir essentiellement les directions pour améliorer l'organisation de leurs dispositifs de contrôle interne.

Ne rentrent donc pas dans le champ de l'indicateur les fonctions de contrôle interne proprement dit et dont les procédures sont analysées au niveau d'autres indicateurs (PI-23, PI-24 et PI-25 notamment). C'est le cas, en particulier, des missions autres que celles du chapitre III¹¹¹ définies par le Décret n°2013/159 du 15 mai 2013 portant régime particulier du contrôle administratif des finances publiques.

L'indicateur mesure « l'efficacité globale » de tous les organismes qui assurent une mission d'audit interne et « dont le mandat s'étend à toutes entités de l'administration centrale ou par des structures distinctes propres aux différentes entités de l'administration centrale »¹¹².

Le cadre institutionnel de l'audit interne des finances publiques repose sur le Consupé, L'Inspection générale du ministère des Finances, la Direction du Ministère des Finances chargée du Contrôle des opérations budgétaires (DCOB), l'Inspection des services du Trésor, les services en charge de l'audit dans les autres administrations centrales.

Le Consupé est l'organe supérieur de contrôle de l'Etat dont les attributions ont été revues et renforcées par le Décret n°2013/287 du 04/09/2013. Ses services « relèvent de l'autorité directe du Président de la République, dont ils reçoivent les instructions et à qui ils rendent compte. Ils sont dirigés par un ministre délégué à la présidence de la République ». (article 1 du décret organisant le Consupé). Il dispose de prérogatives très étendues pour tous les types de contrôle, dont celui de l'audit interne (voir encadré qui suit).

Pour cette évaluation, nous considérons le Consupé en tant qu'institution de contrôle interne bien que l'article 2 du Décret qui l'organise lui attribue des missions et le statut d'Institution Supérieure de Contrôle des finances publiques (ISC)¹¹³.

¹¹¹ Chapitre III intitulé « Des missions d'audit spécifique ». Les autres chapitres du Décret concernent le contrôle de régularité (chap. I) et le contrôle de performance (chap.II).

¹¹² Manuel PEFA, page 77 et Guide pratique d'évaluation PEFA, page 176.

¹¹³ Voir explications données au niveau de PI-30

Missions des services du CONSUPE (Extrait du Décret 2013/287):

Article 2 (...)

(1) a) La vérification, au niveau le plus élevé, des services publics, des établissements publics, des collectivités territoriales décentralisées et leurs établissements, des entreprises publiques et parapubliques, des liquidations administratives et judiciaires, ainsi que des organismes, établissements et associations confessionnels ou laïcs bénéficiant des concours financiers, avals ou garanties de l'Etat ou des autres personnes morales publiques, sur les plans administratif, financier et stratégique ;

b) Le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat ;

c) Le contrôle de l'exécution des projets à financements extérieurs ;

d) Le contrôle, en cas de nécessité, de la qualité des rapports d'audits effectués pour le compte de l'Etat ou de ses démembrements par les cabinets privés ;

e) L'évaluation des programmes et projets ;

f) L'appui au renforcement des capacités des ordonnateurs et des gestionnaires de crédits publics ;

g) L'appui technique, méthodologique et pédagogique en matière de contrôle et de vérification de la gestion de la fortune publique, aux structures de contrôle administratif et d'audit interne d'autres départements ministériels et d'organismes publics et parapublics ;

h) La diffusion des normes de vérification et d'audit dans le secteur public et parapublic ;

i) L'assistance du gouvernement dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de modernisation de l'Etat.

(2) Les services du Contrôle supérieur de l'Etat peuvent, sur instruction du Président de la République, effectuer des contrôles spécifiques auprès des organismes privés poursuivant un objet ayant un lien avec le service public, et présentant un caractère stratégique pour l'économie ou la défense nationale.

(3) Dans l'exercice de leurs attributions, les services du Contrôle supérieur de l'Etat effectuent :

- un contrôle de conformité et de régularité ;

- un contrôle financier ;

- un contrôle de performance ;

- un contrôle de l'environnement ;

- un contrôle des systèmes d'information.

(4) Les contrôles sont effectués par les vérificateurs du Contrôle supérieur de l'Etat sur pièces et sur place. A cet effet, et nonobstant les contrôles effectués par les autres organes de contrôle, les responsables des structures auditées sont tenus de présenter les pièces relatives à la période auditée.

Article 3 : (1) Les services du Contrôle supérieur de l'Etat concourent à la sanction des ordonnateurs et des gestionnaires des deniers publics, dans les conditions prévues par les lois et règlements en vigueur. A ce titre, le ministre délégué en charge du Contrôle supérieur de l'Etat préside le conseil de discipline budgétaire et financière, dont l'organisation et le fonctionnement sont fixés par un texte particulier (...).

Composante 26.1 Portée de l'audit interne

Les prérogatives en matière de contrôle et d'audit du Consupe s'étendent à toutes les administrations et entreprises publiques, aux organismes privés ayant bénéficié de subventions publiques et, sur « *instruction du Président de la République, aux organismes privés poursuivant un objet ayant un lien avec le service public, et présentant un caractère stratégique pour l'économie ou la défense nationale* ».

Le Consupe constitue, au sens de la nomenclature budgétaire, un chapitre au même titre que les autres ministères. Les programmes de son budget sont au nombre de trois:

- Renforcement de la prévention des atteintes à la fortune publique (programme 136);
- Intensification, diversification des audits et systématisation de la sanction à l'encontre des gestionnaires indéclicats (programme 137),
- Gouvernance et appui institutionnel des services du contrôle supérieur de l'Etat.

Le rapport annuel de performance de 2015¹¹⁴ n'indique pas et ne donne pas de détail pour d'éventuelles réalisations en matière de contrôle et d'audit.

Le Consupe a mis à notre disposition des documents retraçant ses activités. Il s'agit de tableaux extraits de rapports ou de notes dont nous n'avons pas pu disposer. Ils indiquent que le Consupe concentre ses activités sur les contrôles et vérifications et qu'il n'a commencé à réaliser des audits que depuis 2016. Au cours de cette année, les documents remis indiquent un total de 7 missions effectuées¹¹⁵, dont cinq de contrôle et deux missions pilotes d'audit de performance¹¹⁶.

Au niveau du ministère des Finances et selon l'organigramme de février 2013, l'audit interne relève principalement de trois services :

- L'Inspection générale (IG), placée auprès du Ministre, est chargée, entre autres missions, de celles « *de contrôle interne et de l'évaluation des fonctions des services centraux et déconcentrés, des établissements ou organismes sous-tutelle ainsi que des projets rattachés* » (article 5) ;
- La Division du Contrôle budgétaire, de l'Audit et de la qualité de la dépense (DCOB) chargée entre autres de « *l'audit des systèmes et procédures de gestion des finances publiques de l'Etat, des Collectivités territoriales décentralisées, des Etablissements publics et des Organismes subventionnés; (...) de l'audit et de l'évaluation des opérations d'investissement public* » (article 69) ;
- L'Inspection des Services du Trésor (IST) chargée, entre autres, du « *suivi du bon fonctionnement des services centraux et déconcentrés de la DGTCFM, de la réalisation d'audits et d'enquêtes administratives internes, de l'audit et de l'évaluation des fonctionnalités des services, de l'évaluation des systèmes de pilotage des performances* ».

Pour ces trois services (IG; DCOB et IST), nous n'avons obtenu aucun rapport ou note sur leurs programmes et activités. Il ressort toutefois des entretiens que nous avons eus avec leurs responsables :

¹¹⁴ Celui de 2016 n'est pas encore disponible

¹¹⁵ Selon des déclarations faites par Madame la Ministre déléguée en charge du Consupe et rapportées par la presse camerounaise, le Consupe, compte tenu des moyens dont il dispose, n'aurait exécuté qu'une dizaine de missions sur les 60 programmées.

¹¹⁶ Mission de contrôle auprès du ministère des Arts et de la Culture ; mission de contrôle auprès du Ministère des Enseignements Secondaires ; mission de contrôle auprès du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ; mission de contrôle du projet de construction de la Route Mengong-Sangmelima ; mission de contrôle de la gestion du Fonds de Développement des Filières Cacao/Café (FODECC) et du Projet d'Appui à la Lutte antifongique dans les Filières Cacao et Café (PALAFzC) ; mission pilote d'audit de performance du Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PADFA) ; mission pilote d'audit de performance du Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA).

- qu'ils ne réalisent pas d'audits et que leurs activités se concentrent sur des enquêtes et contrôles sur le respect de la réglementation et des procédures;
- qu'ils ont engagé des études et des formations pour développer la fonction d'audit, mais que celle-ci n'est pas encore opérationnelle.

Les inspections de services des ministères ne sont compétentes que pour le département ministériel dont elles dépendent et pour des missions qui ne relèvent pas de l'audit interne au sens strict.

En conclusion, il est établi que la fonction d'audit interne est prévue par les textes portant organisation des institutions de contrôle et d'audit interne¹¹⁷, qu'elle est en cours d'organisation dans la plupart d'entre elles, mais n'est encore pleinement opérationnelle dans aucun service ou institution.

La situation correspond à la note D pour la composante PI-26.1 [pour la note supérieure C le critère est « *L'audit interne est opérationnel pour les entités de l'administration centrale à l'origine de la majorité des dépenses budgétisées ainsi que pour les entités de l'administration centrale qui recouvrent la majorité des recettes publiques budgétisées* ».

Composante 26.2 Nature des audits et normes appliquées

Le Consupé a édité en 2010¹¹⁸ un Guide de vérification destiné « aux professionnels de la vérification ». Mais il ne nous a pas été possible de vérifier dans quelle mesure cet ouvrage est mis à la disposition des vérificateurs des institutions de contrôle et dans quelle mesure il est appliqué.

L'IST dispose d'un projet de « Guide d'Audit » devant servir « *de protocole à toute mission d'audit, de préciser les objectifs, et les règles régissant l'organisation et l'exécution des missions d'audit, et d'indiquer les prérogatives et les obligations des auditeurs. Il donne également des orientations sur la présentation des rapports d'audit. Le Guide précise les règles professionnelles et déontologiques auxquelles se réfèrent les auditeurs et détermine les normes de déroulement des missions, tout en traçant les lignes directrices générales d'une mission d'audit* » (Introduction du projet de guide). L'ensemble du guide est élaboré par référence aux normes de l'IIA et de l'INTOSAI pour l'audit.

La DCOB et l'IG et ne disposent pas de manuels. Ils seraient en cours d'élaboration.

Nous n'avons pas eu accès aux rapports de vérification produits. Deux des institutions de contrôle (Consupé et DCOB) considèrent que tous les rapports qu'elles élaborent ont un caractère confidentiel.

¹¹⁷ Nous désignons par « institutions de contrôle interne » celles qui relèvent du pouvoir exécutif.

¹¹⁸ Avec l'appui de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

D'une manière générale, nous n'avons pas de documents ou d'informations sur les programmes et enquêtes de contrôle réalisés pour tous les types de contrôle ; pour les éventuels audits en particulier.

La note pour cette composante sera donc D*.

Composante 26.3 : Exécution d'audits internes et rapports d'audit

Ne disposant pas d'informations sur les programmes de contrôle et sur leurs réalisations, la note pour cette composante sera aussi D*.

Composante 26.4 Suites données aux audits internes

En l'absence d'information, la note pour cette composante sera aussi D*.

Indicateur	Note	Explication
PI-26 : audit interne	D	Méthode de notation M1
26.1 Portée de l'audit interne	D	Les institutions qui disposent de prérogatives en matière d'audit interne concentrent leurs activités sur les contrôles, y compris les contrôles a priori. Elles réalisent très peu d'audit sur les organisations et systèmes.
26.2 Nature des audits et normes appliquées	D*	L'absence de données ne permet pas de noter cette composante
26.3 Exécution d'audits internes et rapports d'audit	D*	L'absence de données ne permet pas de noter cette composante
26.4 Suites données aux audits internes	D*	Idem

3.6 Comptabilité et reporting

PI-27 : Intégrité des données financières

Composante 27.1 : Rapprochement des comptes bancaires

Le suivi des comptes des EPA ouverts auprès des banques commerciales n'est pas fait par les services du Trésor (voir commentaires pour PI-21.1).

La circulaire ministérielle relative à l'exécution du budget rappelle chaque année l'obligation pour les ordonnateurs des EPA de prendre « *toutes les dispositions utiles en vue d'effectuer les états de rapprochement nécessaires à une lisibilité adéquate des comptes* » de l'établissement. Cette instruction devrait conduire les EPA à produire le cas échéant, et à transmettre à la Direction de la trésorerie, des états de rapprochement périodiques avec les banques. Ce n'est pas le cas.

Par contre, les services du Trésor effectuent chaque mois, dans les 10 jours qui suivent la fin de la période considérée, les rapprochements pour tous les comptes du Trésor à la Banque centrale et tous les comptes de comptables publics du réseau Trésor ouverts auprès des banques commerciales. Les états de ces rapprochements sont disponibles.

L'absence d'états de rapprochement des comptes de projets ou des EPA ouverts auprès des banques commerciales ne permet pas d'attribuer une note supérieure à D pour la composante PI-27.1 [le critère pour l'obtention de la note supérieure C est : « *Le rapprochement bancaire pour tous les comptes bancaires actifs de l'administration centrale a lieu au moins une fois par trimestre, généralement dans les 8 semaines qui suivent la fin de chaque trimestre* »].

Composante 27.2 : Comptes d'attente

Les états financiers des trésoreries générales déconcentrées sont transmis au plus tard le 10 de chaque mois à l'ACCT. Ce dernier produit la Balance consolidée des comptes de l'Etat au plus tard le 20 de chaque mois. Avant cette échéance, la balance provisoire est examinée par une « Commission nationale de validation des états financiers ». Sont représentés dans cette commission les directions générales du Budget, du Trésor, des Douanes, des Impôts ainsi que la Direction des dépenses de personnels et des pensions. La Commission effectue les rapprochements pour tous les comptes, y compris les comptes d'imputation provisoire de recettes (Comptes 480) et de dépenses (Comptes 481).

A la fin de l'exercice et durant la période complémentaire, les comptes d'imputation provisoire sont apurés sauf pour les dépenses restant à régulariser et pour lesquels les crédits budgétaires sont insuffisants.

Pour cette composante la situation correspond à la note A [critère pour A : « *Le rapprochement des comptes d'attente a lieu au moins une fois par mois, dans le mois qui suit la fin de chaque période. Les comptes d'attente sont apurés dans les délais prévus, au plus tard à la clôture de l'exercice, sauf si cela est dûment justifié* »].

Composante 27.3 : comptes d'avances

Les comptes de l'Etat ne font pas apparaître les avances faites aux fournisseurs dans le cadre des marchés publics. Il n'existe pas, au niveau des services du Trésor, des procédures de suivi et d'apurement de ces avances.

Les dépenses exécutées selon les procédures de caisses d'avances et d'avances de fonds¹¹⁹ viennent en accumulation des crédits des comptes d'administrations centrales (compte 420 et 450). Les soldes de ces comptes connaissent de fortes augmentations. Ils ne font l'objet d'aucun rapprochement ni d'aucun apurement en fin d'exercice.

¹¹⁹ Voir explications et commentaires sur les caisses d'avances et déblocages de fonds au niveau de PI-21 et PI-25.

La situation correspond à D pour cette composante [critère pour la note supérieure C « *Le rapprochement des comptes d'avances a lieu une fois par an, dans les deux mois qui suivent la fin de l'année. Les comptes d'avances peuvent souvent être apurés en retard* »].

Composante 27.4 processus en place pour assurer l'intégrité des données financières

Les comptes administratifs sont élaborés à partir du système Probmis qui a remplacé l'ancien système DEPMI et qui est pleinement fonctionnel depuis 2015.

Probmis a incorporé, tant au niveau des procédures qu'au niveau des codes et classifications, les adaptations à la budgétisation par programmes. Les dispositifs de contrôle (habilitation sécurisation traçabilité des accès) ont bien été prévus et appliqués.

Les données du système souffrent de son manque d'intégration avec les autres systèmes d'information, notamment ceux de la Solde (direction de la solde et des pensions) et de la dette (CAA), ainsi que ceux utilisés par le MINEPAT pour le suivi des dépenses d'investissement financées sur ressources extérieures. Les procédures d'enregistrements de données provenant de ces systèmes ne sont pas bien établies.

De même, ne sont pas bien établies les procédures de validation des enregistrements des crédits ouverts par les lois de finances. Il n'existe pas de documents visés et paraphés attestant de la conformité des enregistrements.

Par ailleurs, les gestionnaires du système mettent parfois en œuvre des solutions dites « techniques » qui peuvent nuire à la qualité des enregistrements. C'est le cas par exemple du traitement des caisses d'avance dans Probmis. Une caisse d'avance peut être alimentée par plusieurs lignes de crédit d'un même programme. Au motif de simplifier la gestion, il est créé au niveau du programme une ligne sur laquelle sont regroupées les crédits de la caisse, avec perte de la codification de la nature économique des dépenses, et donc des difficultés ou impossibilités de reclasser les dépenses, ainsi que des biais dans les statistiques sur l'évolution des crédits.

Pour les comptes de gestion, le plan comptable de l'Etat est le Plan OHADA, commun aux pays de la CEMAC. Il est conforme aux principales normes IPSAS.

La tenue des comptes est assurée via le système informatique CADRE. Installé au Minifi depuis plusieurs années, il ne pose pas de problèmes quant à sa maîtrise par les services comptables. Les dispositifs de contrôle et de sécurité y sont bien établis y compris ceux relatifs à la sécurité des accès et à leur traçabilité. Les manuels de procédures comptables sont disponibles.

Le Minifi ne dispose pas d'un organe chargé spécialement de vérifier l'intégrité de l'ensemble des données financières¹²⁰.

¹²⁰ Une telle mission n'est pas prévue dans les attributions de l'inspection générale du Minifi.

En ne tenant compte que de l'existence et de l'effectivité du fonctionnement des dispositifs de sécurisation et de traçabilité des accès aux systèmes d'informations comptables et de l'absence d'organe d'audit des informations financières, la note pour la composante PI-27.4 est B [critère pour B : « *L'accès et les modifications des dossiers sont limités et enregistrés, et se traduisent par une piste d'audit* »].

Indicateur et composantes	Note	Explication Résumée
PI-27 : intégrité des données financières	C+	Méthode de notation M2
27.1 : rapprochement des comptes bancaires	D	Les rapprochements des comptes du réseau Trésor avec la Banque centrale et les banques commerciales se font tous les mois, avant le 20 du mois qui suit la période considérée. Il existe des comptes d'administrations centrales extra budgétaires ouverts auprès de banques commerciales. Ces comptes ainsi que ceux de projets financés sur ressources extérieures ne sont pas suivis par le Trésor et ne font pas l'objet de rapprochements.
27.2 : comptes d'attente	A	Les rapprochements de comptes d'attente sont faits chaque mois, à l'occasion de la validation de la balance comptable. A la fin de l'exercice et durant la période complémentaire, les comptes d'imputation provisoire sont apurés sauf pour les dépenses restant à régulariser et pour lesquels les crédits budgétaires sont insuffisants.
27.3 : comptes d'avance	D	Il n'existe pas, au niveau des services du Trésor, des procédures de suivi et d'apurement des avances aux fournisseurs dans le cadre des marchés publics. Les caisses d'avances et d'avances de fonds ne font l'objet d'aucun rapprochement ni d'aucun apurement en fin d'exercice
27.4 : processus mis en place pour appuyer l'intégrité des données financières.	B	Des dispositifs de sécurisation et de traçabilité des accès aux systèmes d'informations comptables existent et leur fonctionnement est effectif. Il n'existe pas d'organe d'audit des informations financières.

PI-28 : rapports budgétaires en cours d'exercice

Plusieurs structures du ministère des Finances établissent des états de restitutions budgétaires et financières en cours d'année. L'ACCT produit mensuellement des balances des comptes du Trésor ainsi que des états d'exécution budgétaires par programme ; la Direction des

affaires économiques produit mensuellement des tableaux de bord des finances publiques et trimestriellement des notes sur l'exécution budgétaire ; la Direction générale du budget (Cellule statistique) élabore semestriellement des rapports d'exécution budgétaire qu'elle soumet au ministre des Finances. Ce sont ces rapports budgétaires de la DGB qui sont pris en compte pour l'évaluation de cet indicateur.

Composante 28.1 : Portée et comparabilité des rapports

Le rapport d'exécution budgétaire produit par la DGB en 2016 ne couvre que les opérations budgétaires de dépenses. Il n'y est pas rendu compte de l'exécution des recettes. Suivant les explications fournies par la DGB, tous les rapports antérieurs n'ont porté que sur les dépenses et c'est en 2017 que l'exécution des recettes y est prise en compte. L'exécution des dépenses est présentée par grande nature économique, par région et par chapitre (ministères et organes constitutionnels). Les états d'exécution budgétaire contenus dans ce rapport sont présentés dans le même format que le budget de l'Etat et comparent l'exécution du budget aux prévisions de la loi de finances. Ils intègrent les dépenses exécutées par les services déconcentrés de l'Etat sur les crédits délégués.

Les rapports budgétaires produits en cours d'année par la DGB présentent donc l'exécution du budget suivant les classifications économique, géographique et administrative, dans le même format que le budget de l'Etat, mais ne portent que sur les opérations de dépenses.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *La couverture et la classification des données permettent d'effectuer des comparaisons directes avec le budget initial pour les principales lignes administratives.* »)

Composante 28.2 Calendrier de publication des rapports

Des échanges que la mission a eus avec la DPB, les rapports budgétaires devraient en principe être produits semestriellement. Mais cette périodicité n'est pas toujours respectée. En 2016 un seul rapport a été établi. Il couvre la période de janvier à fin novembre 2016, et a été soumis au ministre des Finances le 13 décembre 2016.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *Les rapports sur l'exécution du budget sont établis sur une base trimestrielle (éventuellement à l'exclusion du premier trimestre) et publiés dans un délai de huit semaines à compter de la fin de chaque trimestre.* »).

Composante 28.3 Exactitude des rapports

L'exactitude des données contenues dans les rapports budgétaires de la DGB soulève des préoccupations qui concernent notamment les opérations suivantes :

- Les fonds mis à la disposition de certaines structures sur la base de décisions dûment signées du ministre des Finances sont imputés aux comptes d'imputation budgétaire définitive alors même que les dépenses ne sont pas effectuées. Cette manière de faire conduit à une majoration des dépenses réellement exécutées. A fin novembre 2016,

ces fonds se sont élevés à 58,9 milliards de FCFA, soit 1,9% des dépenses ordonnancées qui se sont établies à 3109,0 milliards de FCFA ;

- Les dépenses payées par la procédure d'avance de trésorerie par le Trésor sans ordonnancement préalable et qui doivent faire l'objet de couverture budgétaire ne sont pas aussi prises en compte. Ces dépenses, à fin novembre 2016, se sont chiffrées à 321,0 milliards de FCFA ;
- Les dépenses financées sur des ressources extérieures ne sont pas également prises en compte dans les rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année.

Les rapports budgétaires élaborés présentent l'exécution des dépenses à toutes les étapes de la phase administrative (engagement, liquidation et ordonnancement). Les données sur les paiements n'y sont présentées.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c'est-à-dire « *L'exactitude des données peut soulever quelques préoccupations. Les données sont utiles pour l'analyse de l'exécution du budget. Les données sur les dépenses sont saisies au moins au stade du paiement.* »)

Indicateur	Note	Explication
PI-28 : rapports budgétaires en cours d'exercice	D	Méthode de notation M1
28.1 Portée et comparabilité des rapports	D	Les rapports budgétaires produits en cours d'année par la DGB présentent l'exécution du budget suivant les classifications économique, géographique et administrative, dans le même format que le budget de l'Etat, mais ne portent que sur les opérations de dépenses.
28.2 Calendrier de publication des rapports	D	Les rapports d'exécution budgétaire devraient être produits semestriellement, mais cette fréquence n'est pas respectée.
28.3 Exactitude des rapports	D	L'exactitude des données soulève des préoccupations significatives. Les rapports budgétaires élaborés présentent l'exécution des dépenses à toutes les étapes de la phase administrative (engagement, liquidation et ordonnancement), mais pas les données sur les paiements.

PI-29 : Rapports financiers annuels

La loi portant régime financier de l'Etat en ses articles 20, 21 et 22, et le Règlement général de la comptabilité publique en ses articles 124, 125 et 126 ont prescrit au ministre des Finances l'obligation de produire à la fin de chaque année la loi de règlement appuyée du

compte général de l'Etat pour rendre compte des résultats budgétaires et comptables, et ont fixé la documentation qui doit accompagner le projet de loi de règlement ainsi que les documents constitutifs du compte général de l'Etat (CGE). Pour la notation de cet indicateur, le projet de loi de règlement et le compte général de l'Etat sont considérés comme rapports financiers annuels.

Composante 29.1 : Exhaustivité des rapports financiers annuels

Les rapports financiers pris en compte pour la notation de cette composante sont la loi de règlement de l'exercice 2015 appuyée du compte général de l'Etat et des autres annexes.

Le texte de la loi de règlement de l'exercice 2015 :

- Présente, arrête et compare par rapport aux prévisions budgétaires les réalisations de recettes ventilées par grandes natures, et les réalisations de dépenses détaillées par chapitre (classification administrative) ;
- Présente et détaille les autorisations d'engagement et les crédits de paiement par programme, et donne les écarts entre les valeurs atteintes et les valeurs cibles des indicateurs des programmes.

Outre le Compte général de l'Etat, la loi de règlement est accompagnée notamment des annexes relatives :

- aux écarts entre les prévisions et les encaissements de recettes par nature ;
- à l'évolution entre les dotations, les ordonnancements des crédits de paiement, les paiements et les restes à payer présentée par grandes natures;
- à la situation des émissions de titres publics ;
- à la situation des comptes d'affectation spéciale ;
- au rapport final sur l'exécution du budget d'investissement public par projet, par chapitre et par région ;

Le CGE pour l'exercice 2015 est accompagné de la balance des comptes à fin décembre 2015 et comprend le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie.

Il importe de faire remarquer que les états de développement détaillés des réalisations comparées aux prévisions budgétaires aussi bien de recettes que de dépenses ne sont pas annexés au projet de loi de règlement, de même que l'état des garanties accordées par l'Etat.

Bien que le Cameroun n'ait pas encore basculé au système de comptabilité patrimoniale, le ministère des Finances essaie depuis 2010 d'élaborer des états financiers comprenant le bilan, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie. Les états financiers élaborés contiennent notamment des données sur les immobilisations corporelles et financières, sur les soldes de trésorerie et les dettes. Toutefois, ces données sont loin d'être exactes.

Les projets de loi de règlement et les CGE sont établis annuellement. La loi de règlement et le CGE de 2015 et leurs annexes contiennent des informations sur les recettes ventilées par grandes natures, les dépenses détaillées par chapitre (ministères et organes constitutionnels), les immobilisations corporelles et financières, les dettes et les soldes de trésorerie. Les réalisations de recettes et de dépenses sont présentées dans le même format que le budget de l'Etat, ce qui permet de les comparer aux prévisions budgétaires. Cependant, des états de développement détaillés des réalisations comparées aux prévisions suivant la nomenclature

budgétaire ne sont pas contenus dans la documentation de la loi de règlement, ainsi qu'un état des garanties accordées par l'Etat.

Cette situation correspond à la note C. (Critère pour la note C : « *Les rapports financiers de l'administration budgétaire centrale sont préparés sur une base annuelle et sont comparables avec le budget approuvé. Ils contiennent des informations sur les recettes, les dépenses et les soldes de trésorerie.* »)

Composante 29.2 : Rapports financiers soumis à des audits externes.

La loi portant régime financier de l'Etat dispose en son article 21 que « *le dépôt du projet de loi de règlement et de ses annexes doit intervenir au plus tard le 30 septembre de l'année suivant celle de l'exercice auquel il se rapporte.* ». Mais la LRFE et le RGCP ne fixent pas une date limite pour la soumission du projet de loi règlement et de ses annexes à la Chambre des comptes.

Le projet de loi de règlement, le compte général de l'Etat et les autres annexes relatifs à l'exercice 2015 ont été transmis à la Chambre des comptes le 29 septembre 2016, soit dans les neuf (9) mois suivant la fin de l'exercice 2015.

Cette situation correspond à la note C. (Critère pour la note C : « *Les rapports financiers de l'administration budgétaire centrale sont présentés pour l'audit externe dans les neuf mois qui suivent la fin de l'exercice.* »)

Composante 29.3 Normes comptables

Les principaux textes nationaux qui régissent la comptabilité de l'Etat au Cameroun sont :

- le décret n°76/257 du 1er juillet 1976, complété par le décret n°79-473 du 15 novembre 1979, rendant exécutoire au Cameroun le Plan Comptable Général de l'Etat adopté par le Conseil des Chefs Etat de l' U.D.E.A.C le 7 décembre 1974 ;
- le décret n°2003/011 du 9 janvier 2003 portant nomenclature budgétaire et comptable harmonisée de l'Etat
- la loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat ;
- le décret n° 2013/160 du 15 mai 2013, portant règlement général de la comptabilité publique ;
- l'instruction générale sur la comptabilité de l'Etat de 2009.

A ces textes nationaux, il convient d'ajouter au niveau supranational la Directive n° 03/11 – UEAC – 195 – LM -22 du 19 décembre 2011 relative au Plan Comptable de l'Etat applicable en zone CEMAC.

La loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant Régime Financier de l'Etat a consacré la tenue d'une comptabilité patrimoniale largement inspirée de la pratique des entreprises, notamment en ses articles 60 et 63.

Encadré : Dispositions de la LFRE relatives à la comptabilité de l'Etat

Article 60.- « Les comptes de l'Etat doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière. »

Article 63.-

« **Alinéa 1** la comptabilité générale de l'Etat est fondée sur le principe de la constatation des droits et obligations conformément au plan comptable général. Les opérations sont prises en compte au titre de l'exercice auquel elles se rattachent, indépendamment de leur date de paiement ou d'encaissement. Elle est décrite dans le compte général de l'Etat.

Alinéa 2 les règles applicables à la comptabilité générale de l'Etat ne se distinguent de celles applicables aux entreprises qu'en raison des spécificités de son action. »

La loi portant régime financier de l'Etat a donc fixé les principes comptables qui doivent présider à la tenue de la comptabilité générale de l'Etat, et le RGCP a défini les modalités de tenue des comptes de l'Etat. Il s'agit des principes de régularité, de sincérité, de l'image fidèle et de spécialisation des exercices. Ces principes qui sont généralement préconisés par les normes internationales sont repris par la Directive n° 03/11 – UEAC – 195 – LM -22 du 19 décembre 2011 relative au Plan Comptable de l'Etat applicable en zone CEMAC. Par ailleurs, la directive de la CEMAC a défini une série de 14 normes applicables à la comptabilité générale de l'Etat.

Toutefois, la directive de la CEMAC relative au plan comptable de l'Etat n'a pas encore été transposée dans le cadre juridique national. En outre, il n'est pas indiqué clairement dans la documentation du compte général de l'Etat les normes comptables qui ont servi à l'établissement des états financiers. De même, la Chambre des comptes dans son rapport n'émet pas un avis sur les normes comptables utilisées. Des informations sur les normes comptables ne figurent pas dans les documents de reddition de compte.

Bien que tout le cadre technique de tenue de la comptabilité patrimoniale ne soit pas encore révisé, et la directive de la CEMAC transposée dans le cadre juridique du Cameroun pour satisfaire aux exigences de la tenue de la comptabilité patrimoniale, le ministère des Finances essaie de produire depuis 2010, à la fin de chaque année, un compte général de l'Etat dont la structure est conforme aux prescriptions de la LFRE, du RGCP et de la directive de la CEMAC. Aussi, est-il possible de suivre la cohérence dans le temps des CGE. La documentation du CGE fait référence à ces textes qui sont par ailleurs rendus publics.

Cette situation correspond à la note C. (Critère pour la note C : « Les normes comptables utilisées dans tous les rapports financiers sont basées sur le cadre juridique national et assurent la cohérence des rapports dans le temps. Les normes suivies pour préparer les rapports financiers annuels sont divulguées. »)

Indicateur	Note	Explication
PI-29 : rapports financiers annuels	C	Méthode de notation M1
29.1 Exhaustivité des rapports financiers annuels	C	La loi de règlement et le compte général de l'Etat sont préparés annuellement, présentent et comparent les réalisations de recettes et de

		dépenses par grandes catégories économiques, ainsi que les soldes de trésorerie.
29.2 Rapports financiers soumis à des audits externes	C	Le projet de loi de règlement, le compte général de l'Etat et les autres annexes relatifs à l'exercice 2015 ont été transmis à la Chambre des comptes le 29 septembre 2016, soit dans les neuf (9) mois suivant la fin de l'exercice 2015.
29.3 Normes comptables	C	La structure du compte général de l'Etat est conforme aux prescriptions de la LRFE, du RGCP et de la directive de la CEMAC et permet de suivre la cohérence dans le temps des CGE. La documentation du CGE fait référence à ces textes qui sont par ailleurs rendus publics.

3.7 Supervision et audit externes

PI-30 audit externe

Cet indicateur examine l'indépendance de la fonction d'audit externe et l'audit des rapports financiers annuels (comptes administratifs et financiers) des administrations publiques. Les critères de notation des composantes de cet indicateur renvoient aux activités de l'Institution Supérieure de Contrôle (ISC) et aux normes ISSAI (normes de l'INTOSAI) ou à des normes nationales équivalentes.

Le Décret N°2013/287 du 04/09/2013 définit le Consupe comme institution de contrôle externe et lui confère le statut d'ISC. Le Consupe représente le Cameroun à l'INTOSAI et ses organisations régionales.

Toutefois, nous notons que :

- Le Consupe est institué par Décret et, qu'à ce titre, il ne répond pas à la norme ISSAI-1 (déclaration de Lima) dont l'un des critères est que « *L'établissement des Institutions supérieures de contrôle des finances publiques et le niveau d'indépendance qui leur est nécessaire doivent être précisés dans la Constitution ; les modalités peuvent être détaillées dans les textes de loi* » (Déclaration de Lima, section 5).
- Le Consupe est rattaché à la Présidence de la République et est dirigé par un ministre délégué. Or, selon de la Déclaration de Lima « *Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques sont des services de contrôle externe* » en ce sens qu'elles sont externes aux institutions qu'elles contrôlent et qui sont « *le Gouvernement, les autorités administratives et les organismes qui en relèvent* ».
- la Constitution du Cameroun attribue à la Chambre des comptes les compétences pour « *pour contrôler et statuer sur les comptes publics et ceux des entreprises publiques et parapubliques* ».

- Il n'existe aucune obligation de diffusion ou de transmission au Parlement ou à la chambre des comptes de rapports du Consupe. Tous les rapports du Consupe sont confidentiels.

Dans le cadre de cette évaluation, nous ne pouvons donc pas considérer que le CONSUPE fait partie des institutions de contrôle externe, ni que ses activités entrent dans le cadre de l'audit externe.

Les compétences de la Chambre des comptes sont définies par les articles 41 et 42 de la Constitution. Elles sont traduites par la loi n°2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la chambre des comptes de la Cour suprême (voir encadré); et ainsi qu'il suit par la loi n°2006/016 portant organisation et fonctionnement de la Cour suprême :

- contrôler et juger les comptes de l'Etat et des entreprises publiques et parapubliques ;
- statuer souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les juridictions inférieures des Comptes ;
- donner son avis sur les projets de loi de règlement présentés au Parlement ;
- élaborer et publier le rapport annuel des comptes de l'Etat adressé au Président de la République;
- connaître de toute autre matière qui lui est expressément attribuée par la loi.

**Extraits de la loi n° 2003/005 du 21 avril 2003
fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de
la chambre des comptes de la Cour suprême**

ARTICLE 2. – 1) La Chambre des Comptes contrôle et juge les comptes ou les documents en tenant lieu des comptables publics patents ou de fait :

- de l'Etat et de ses établissements publics ;
- des collectivités territoriales décentralisées et de leurs établissements publics ;
- des entreprises du secteur public et parapublic.

2) Elle statue souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les juridictions inférieures des comptes.

3) Elle connaît de toute autre matière qui lui est expressément attribuée par la loi.

ARTICLE 3. – La Chambre des Comptes produit annuellement au Président de la République, au Président de l'Assemblée nationale et au Président du Sénat, un rapport exposant le résultat général de ses travaux et les observations qu'elle estime devoir formuler en vue de la réforme et de l'amélioration de la tenue des comptes et de la discipline des comptables. Ce rapport est publié au Journal officiel de la République.

ARTICLE 4. – La Chambre des Comptes rend, sur les comptes qu'elle est appelée à juger, des arrêts qui établissent si les comptes jugés sont quittes, en avance ou en débêt.

Les textes confèrent à la Chambre des comptes une mission juridictionnelle (jugement des comptes des comptables publics) et des missions extrajuridictionnelles pour l'appui au Parlement (avis sur le projet de loi de règlement et rapport annuel sur les comptes de l'Etat). Ils n'accordent pas explicitement à la Chambre des comptes des compétences en matière de vérification et d'audit.

Concernant les rapports annuels, la Loi de 2003 avait limité le rôle de la Chambre à l'élaboration d'un rapport sur ses activités avec la possibilité de formuler des

recommandations, rapport destiné au Chef de l'Etat et aux présidents des chambres parlementaires, et publié au Journal officiel. La loi de 2005 a apporté une amélioration significative en conférant à la Chambre des comptes la mission de produire et de publier un rapport annuel sur les comptes de l'Etat.

Composante 30.1 Portée de l'audit et normes d'audit

La Chambre des comptes produit et publie chaque année :

- un rapport qui porte à la fois sur le bilan de ses activités et sur les constats et recommandations qu'elle formule suite à l'examen des comptes qu'elle reçoit des institutions, en particulier ceux de l'Etat. Le dernier rapport publié porte sur l'année 2014, celui de 2015 est en cours d'édition,
- le rapport de certification des comptes de l'Etat qui doit accompagner le projet de lois de règlement. Ce rapport doit contenir un avis sur le projet de loi de règlement et certifier que les états financiers sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle de la situation financière de l'Etat.

Les rapports de certification pour les projets de Loi des trois derniers exercices pour lesquels les comptes ont été clôturés (2013 à 2015) contiennent :

- une vérification du respect des normes ISSAI,
- des observations sur le respect des dates réglementaires de transmissions des états financiers à la Chambre des comptes,
- des observations sur les comptes.

Pour ce qui concerne les comptes des autres administrations publiques, la Chambre des comptes note chaque année dans son rapport annuel la faiblesse du nombre d'entités qui ne respectent pas l'obligation de reddition des comptes. Pour l'exercice 2015, l'état qui nous a été remis révèle en effet que sur les 97 EPA dont elle attendait les comptes, seulement 16 lui ont été transmis. Pour les Collectivités territoriales, elle n'a reçu que 88 comptes sur les 274 attendus.

La Chambre des comptes ne vérifie donc pas tous les comptes des administrations et collectivités.

Par ailleurs, la seule vérification des comptes par la chambre des comptes et l'importance des comptes non vérifiés ne lui permet pas de faire ressortir « *toutes les questions de fond pertinentes, les risques systémiques et les risques au niveau des contrôles* ».

Nous ne disposons pas des données sur l'ensemble des recettes et dépenses des entités extrabudgétaires. Nous ne pouvons donc pas mesurer ce que représentent les montants des recettes ou dépenses des entités qui ne transmettent pas leurs comptes à la Chambre des comptes par rapport au total des recettes ou dépenses de l'Administration centrale.

La note pour cette composante est donc D*.

Composante 30.2 : Soumission de rapports d'audit au pouvoir législatif

Les rapports annuels de certification soulignent le non-respect de l'échéance légale de transmission à la Chambre des comptes des états financiers et projets de Loi de Règlement.

Les rapports de la Chambre des comptes notent que les dates auxquelles lui ont été transmis ces documents ont été respectivement pour les trois derniers exercices clos : 11 octobre 2014, 14 octobre 2015 et 28 septembre 2016.

Pour ces mêmes exercices, les dates de transmission au Parlement des rapports de vérification par la chambre ont été respectivement le 17 novembre 2014, 17 novembre 2015 et 11 novembre 2016.

Cette situation correspond à la note A pour la composante PI-30.2 [critère pour A : « *Les rapports d'audit ont été présentés au pouvoir législatif dans les trois mois suivants la réception des rapports financiers par l'organisme chargé de l'audit externe au titre des trois derniers exercices clos* »].

Composante 30.3 : Suite donnée aux audits externes

Les rapports annuels montrent que les recommandations sont fréquemment renouvelées d'une année à l'autre.

Il n'existe pas de procédures ou de cadre formel pour le suivi des recommandations. La chambre des comptes ne reçoit pas de notification sur la prise en compte de ses recommandations.

La situation correspond à la note D [la note supérieure C exige : « *Une réponse officielle a été donnée par le pouvoir exécutif ou l'entité auditée concernant les audits auxquels une suite devait être donnée au cours des trois derniers exercices clos* »].

Composante 30.4 Indépendance de l'Institution supérieure de contrôle des finances publiques

La loi 2003/005 portant organisation et fonctionnement de la chambre des comptes stipule que les magistrats du siège de la Chambre des Comptes sont nommés par décret du Président de la République, après avis du Conseil Supérieur de la Magistrature. Elle ne fait aucune mention de la durée de leur mandat ni des conditions de leur révocation.

La chambre des comptes n'est pas compétente pour réaliser des missions d'audit et les textes ne précisent pas ses droits d'accès aux documents.

Son budget est intégré à celui de la Cour Suprême dont elle fait partie.

La note pour la composante PI-30.4 est D [critère pour la note supérieure C : « *L'ISC opère de manière indépendante du pouvoir exécutif, et cette indépendance est assurée par les procédures de nomination* »].

et de relèvement des fonctions du président de l'ISC ainsi que d'exécution du budget de l'ISC. L'ISC a un accès illimité et dans les délais prévus à la majorité des dossiers, documents et informations demandés »].

Indicateur	Note	Explication
PI-30 : audit externe	D+	Méthode de notation M1
30.1 Portée de l'audit et normes des audits	D*	La Chambre des comptes examine chaque année les rapports financiers de l'Etat et d'une partie des entités extrabudgétaires. Le manque de données ne permet pas de déterminer ce que représentent, en termes de recettes ou dépenses et par rapport à l'ensemble des administrations centrales, les entités qui ne transmettent pas leurs comptes.
30.2 Soumission de rapport d'audit au pouvoir législatif	A	Les rapports reçus par la Chambre des comptes pour les trois derniers exercices clos ont été examinés et transmis au Parlement dans les cinq semaines qui ont suivi leur réception.
30.3 Suite donnée audits externes	D	Il n'existe pas de cadre formel ou de suivi des recommandations. La Chambre renouvelle souvent les mêmes recommandations.
30.4 Indépendance de l'ISC des finances publiques	D	Les textes ne garantissent pas l'indépendance de la Chambre des comptes.

PI-31 Examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif

Aux termes des dispositions de l'article 14 de la loi n° 96/06 du 18 janvier 1996, portant révision de la Constitution du 02 juin 1972, le pouvoir législatif au Cameroun est exercé par le Parlement qui comprend deux chambres : l'Assemblée nationale et le Sénat. Ces deux chambres interviennent dans le processus d'examen et de vote des lois de finances en général, et des lois de règlement en particulier. Elles se réunissent en sessions ordinaires chaque année aux mois de mars, de juin et de novembre. L'examen des projets de loi de finances de l'année et des projets de loi de règlement a lieu au cours de la session de novembre.

Composante 31.1 Calendrier d'examen des rapports d'audit

La loi portant régime financier de l'Etat a fixé en son article 21 la date limite du 30 septembre de l'année suivant celle de l'exercice auquel il se rapporte, pour le dépôt du projet de loi de règlement d'un exercice donné appuyé du rapport de la Chambre des comptes au Parlement. Mais la LRFE ne fixe pas délai pour l'examen et le vote du projet de loi de règlement par le Parlement.

La mission n'a pas pu obtenir les informations relatives aux dates de dépôt du projet de loi de règlement et du rapport de la Chambre des comptes au Parlement. Les informations disponibles concernent les dates d'émission de l'avis de la Chambre des comptes sur le projet de loi de règlement et le compte général de l'Etat, ainsi que les dates de promulgation des lois de règlement des exercices 2013, 2014 et 2015. Ces dates sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 42 : Dates des avis de la Chambre des comptes et de promulgation des lois de règlement des exercices 2013, 2014 et 2015

Exercices budgétaires	Dates d'émission des avis de la Chambre des comptes sur le projet de loi de règlement (1)	Dates de transmission du projet de loi de règlement au Parlement	Dates de promulgation de la loi de règlement (2)	Délais entre (2) et (1)
2013	17 novembre 2014	Non disponible	23 décembre 2014	1 mois et 6 jours
2014	17 novembre 2015	Non disponible	21 décembre 2015	1 mois et 4 jours
2015	11 novembre 2016	Non disponible	14 décembre 2016	1 mois et 3 jours

Sources : Chambre des comptes – Site de l'Assemblée Nationale

Il ressort de ce tableau que la promulgation des lois de règlement des exercices 2013, 2014 et 2015 est intervenue dans un délai allant de 1 mois 3 jours à 1 mois 6 jours après l'achèvement de l'examen des projets de loi de règlement par la Chambre des comptes. Et, étant donné que la date de transmission au Parlement du projet de loi de règlement d'un exercice donné appuyé du rapport de la Chambre des comptes ne peut être que postérieure à la date d'émission de l'avis de l'Institution de contrôle, le temps consacré par le pouvoir législatif à l'examen des projets de loi de règlement des trois exercices considérés est nécessairement plus court que les délais indiqués dans le tableau ci-dessus.

En conclusion, l'examen des projets de loi de règlement et du rapport de la Chambre des comptes y relatifs des exercices 2013, 2014 et 2015 par le Parlement s'est achevé dans un délai de moins de trois mois pour chacun des exercices.

Cette situation correspond à la note A. (Critère pour la note A : « *L'examen des rapports d'audit des états financiers annuels a été achevé par le pouvoir législatif dans les trois mois suivant la réception de ces rapports.* »)

Composante 31.2 Auditions sur les conclusions de l'audit

A l'occasion de l'examen du projet de loi de règlement et du rapport de la Chambre des comptes sur l'exécution du budget, le ministre des Finances présente le projet de loi aux parlementaires et répond leurs questions. Le temps consacré par les deux chambres du Parlement à l'examen de ces documents est extrêmement court (trois jours au maximum par chambre)¹²¹, ce qui ne permet pas de procéder à des auditions sur les principales

¹²¹ Source : Délai communiqué par les Présidents de l'Assemblée nationale et du Sénat lors des entretiens.

conclusions du rapport et qui sont nécessaires à l’approfondissement de l’analyse des documents. Les représentants de la Chambre des comptes ne sont pas invités à fournir des explications sur les observations et les conclusions de leur Institution devant le Parlement.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c’est-à-dire « *Des auditions donnant lieu à un examen approfondi des principales conclusions des rapports d’audit sont tenues, et ne couvrent que quelques entités auditées ou ne peuvent inclure que des représentants du ministère des Finances.* »)

Composante 31.3 Recommandations du pouvoir législatif concernant l’audit

À l’issue de l’examen du projet de loi de règlement et du rapport de la Chambre des comptes, le Parlement à travers ses deux chambres formule des recommandations au Gouvernement. Le point de la mise en œuvre de ces recommandations est fait lors de l’examen du projet de loi de règlement de l’exercice suivant.

Cette situation correspond à la note B. (Critère pour la note B : « *Le pouvoir législatif émet des recommandations concernant les mesures devant être mises en œuvre par l’exécutif et suit leur application.* »)

Composante 31.4 Transparence de l’examen des rapports d’audit par le pouvoir législatif

Les travaux des commissions des finances et du budget des deux chambres du Parlement ne sont pas ouverts au public. Mais les séances plénières du Parlement consacrées à l’examen et au vote de la loi de règlement sont ouvertes au public. Les rapports des commissions ne sont pas publiés.

Cette situation correspond à la note D. (Critère pour la note D : « *La performance est inférieure à celle requise pour obtenir la note C* » c’est-à-dire « *Les rapports des comités sont publiés sur un site web officiel ou par tout autre moyen accessible au public.* »)

Indicateur	Note	Explication
PI-31 : examen des rapports d’audit par le pouvoir législatif	C+	Méthode de notation M2
31.1 Calendrier d’examen des rapports d’audit	A	L’examen des projets de loi de règlement et du rapport de la Chambre des comptes des exercices 2013, 2014 et 2015 par le Parlement s’est achevé dans un délai de moins de trois mois pour chacun des exercices.
31.2 Auditions sur les conclusions de l’audit	D	Des auditions approfondies sur les principales conclusions du rapport de la Chambre des comptes ne sont pas menées. Les représentants de la Chambre des comptes ne sont pas invités à fournir des explications sur les observations et les

		conclusions de l'Institution devant le Parlement.
31.3 Recommandation du pouvoir législatif concernant l'audit	B	A l'issue de l'examen du projet de loi de règlement et du rapport de la Chambre des comptes, le Parlement formule des recommandations au Gouvernement, et fait le point de leur mise en œuvre lors de l'examen du projet de loi de règlement de l'exercice suivant.
31.4 Transparence de l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif	D	Les séances plénières du Parlement consacrées à l'examen et au vote de la loi de règlement sont ouvertes au public., mais les rapports des commissions ne sont pas publiés.

4 Conclusions de l'analyse des systèmes de la GFP

4.1 Evaluation intégrée des indicateurs de performance

I. Fiabilité du budget

La faiblesse des écarts entre les prévisions globales et les réalisations de dépenses traduisent la volonté des autorités à maintenir les équilibres financiers globaux.

Mais les écarts dans la répartition des dépenses par secteur ou par nature économique font que la fiabilité du budget reste en deçà de ce qui pouvait être escompté de l'amélioration de la prévisibilité à moyen terme et du passage à la budgétisation par programme.

Le manque de discipline budgétaire, facilité par les procédures de déblocage de fonds, de caisse d'avance et d'intervention directe réduit les capacités pour le maintien de la conformité aux lois de finances initiales des répartitions sectorielles de ressources budgétaires.

Pour les recettes également, les recouvrements sont globalement au niveau des prévisions, mais on observe, pour chaque année, une grande dispersion dans les taux de réalisation de chaque catégorie de recettes, ainsi que de grandes variations d'une année à l'autre de ces taux.

II. Transparence des finances publiques

La nomenclature budgétaire comporte les classifications administrative, économique et fonctionnelle, mais seules les deux premières sont conformes aux normes et standards reconnus.

Certains éléments importants portant notamment sur les explications des répercussions budgétaires des nouvelles initiatives, sur les documents relatifs aux cadres de dépenses à moyen terme et sur la quantification des dépenses fiscales ne sont toujours pas transmis au Parlement pour examen et/ou vote. Le manque de prévision, d'encadrement et de suivi des dépenses fiscales peut impacter fortement la maîtrise des équilibres budgétaires et de trésorerie.

Le niveau des dépenses extrabudgétaires qui ne sont pas incluses dans les rapports budgétaires ne peut pas être estimé. De même, les montants des projets financés sur dons des bailleurs de fonds ne sont pas connus de manière exhaustive. Le budget et les rapports financiers ne reflètent pas suffisamment toutes les dépenses et les recettes, notamment les ressources et les emplois des EPA et de la CNPS. L'administration n'élabore pas de document annuel présentant les états financiers annuels consolidés des établissements et des entreprises publics, des collectivités territoriales et des organismes de sécurité sociale.

Les transferts aux collectivités se font dans la plupart des cas selon des règles claires, préétablies et transparentes, mais les informations sur les transferts attendus ne sont pas communiquées aux CTD avant le début de l'exercice afin qu'elles préparent leurs budgets en tenant compte des ressources attendues.

La budgétisation par programmes entamée depuis quelques années au Cameroun a eu un impact positif sur la lisibilité du budget. Les projets de performance des administrations présentent les objectifs et les indicateurs de performance permettant d'évaluer les résultats obtenus et les produits fournis. Les rapports annuels de performance permettent de rendre compte en présentant les résultats atteints.

Le public manque encore d'un accès à plusieurs informations budgétaires importantes, notamment le projet de budget, le budget promulgué, les rapports d'exécution budgétaires en cours d'année de manière continue et dans des délais acceptables, les états financiers audités, le budget citoyen et les documents des cadres de dépenses à moyen terme.

La transparence est l'un des traits caractéristiques de la gouvernance ouverte, elle mesure le degré d'ouverture qui concerne les intentions, la formulation et la mise en œuvre des politiques suivies. Au-delà de la disponibilité de données budgétaires exhaustives concernant les politiques et les résultats budgétaires à chaque étape du cycle budgétaire, les indicateurs se rapportant à la transparence vérifient la qualité des informations disponibles au regard de la fiabilité, de l'accessibilité, de leur caractère global, compréhensible et exhaustif, et du respect des délais.

Ce dernier caractère global, compréhensible et exhaustif des informations budgétaires a un impact direct sur la qualité de l'information produite par le système comptable et sur la qualité des rapports produits par l'exécutif et transmis aux institutions de contrôle et de surveillance externe, ces derniers ne peuvent facilement exercer leurs rôles lorsque les informations contenues dans les rapports de fin d'année sont incomplètes.

III. Gestion des actifs et des passifs

La supervision des entreprises publiques, des établissements publics et des collectivités territoriales décentralisées n'est pas convenablement assurée afin de prévenir les risques budgétaires que leur gestion pourrait engendrer pour l'administration. Cette insuffisance a inévitablement des répercussions sur la viabilité budgétaire, sur la fourniture des services publics, sur la capacité du Trésor à mobiliser toutes les ressources de trésorerie disponibles. De même, les risques budgétaires liés à la mise en œuvre des contrats de PPP ne sont pas suivis. La dette garantie par l'Etat est convenablement suivie par la CAA, mais elle fait l'objet d'une insuffisante communication, notamment à l'endroit du Parlement.

L'exécution du budget d'investissement public est relativement bien suivie et donne lieu à production d'un rapport annuel qui est communiqué au Parlement et est publié. Toutefois, les investissements des EPA et ceux réalisés dans le cadre des contrats PPP ne sont pas pris en compte dans ce rapport, ce qui ne permet pas d'avoir une complète connaissance des interventions de l'administration centrale dans chaque secteur.

Le cadre institutionnel pour la gestion et le suivi des actifs financiers est en place, mais des dispositions appropriées ne sont pas prises pour un bon suivi de ces actifs et de leur performance. Les normes et les procédures pour la tenue d'une bonne comptabilité-matières sont mises en place, mais elles ne sont pas respectées, ce qui ne permet pas à l'Etat d'avoir une connaissance exhaustive de son patrimoine. La transparence des transferts et des cessions des actifs soulève également des préoccupations.

IV. Planification et budgétisation fondées sur les politiques publiques

Le gouvernement prépare des prévisions pour les principaux indicateurs macroéconomiques et les prévisions budgétaires détaillées et le solde qui en découle. Cependant, les prévisions macroéconomiques et budgétaires n'incluent pas des évaluations qualitatives de l'impact des différentes hypothèses macroéconomiques.

Le gouvernement ne prépare pas des estimations de l'impact budgétaire de tous les changements sur les politiques de recettes et de dépenses pour l'année budgétaire. Le DSCE présente les éléments de la stratégie budgétaire de la République du Cameroun, comporte des objectifs quantitatifs de la politique budgétaire, mais n'est pas soumis au Parlement pour approbation.

Des prévisions budgétaires globales glissantes sont établies, pour des besoins de pilotage interne du processus de préparation du budget, sur trois ans. Cependant, le budget demeure annuel et ne présente que les prévisions de recettes et de dépenses pour l'année T+1. Les plafonds notifiés aux ministères ne concernent que l'année T+1.

Des stratégies sectorielles ont été élaborées pour la plupart des ministères. Les coûts récurrents de nouveaux investissements ne sont pas encore pris en compte dans les stratégies sectorielles actuelles, et ne sont pas présentés en annexe à la loi de finances.

Le MINFI et le MINEPAT pilotent conjointement le processus annuel de préparation du budget, selon deux calendriers portés par une note interne du MINFI et n'est pas habituellement respecté. Les plafonds ne sont pas adoptés en Conseil de ministres (ou une instance similaire) avant leur notification.

Le pouvoir législatif ne dispose pas de suffisamment de temps pour examiner le projet de budget et le voter. Les règles de modifications des autorisations budgétaires permettent une augmentation du total des dépenses et des recettes.

Les insuffisances de la préparation du budget se reflètent dans son exécution. Aussi, l'amélioration du processus de programmation et/ou de budgétisation réduirait les insuffisances constatées en matière d'exécution du budget notamment le recours aux procédures de déblocage de fonds, aux caisses d'avance, aux dépenses d'intervention directe, et aux blocages de précaution. Elle faciliterait la mise en place de procédures de régulation budgétaire efficaces.

Une des insuffisances constatées au niveau de ce pilier est aussi l'inexistence au Cameroun d'un calendrier budgétaire formel qui organise l'ensemble des activités de préparation du budget. Cette insuffisance a eu un impact direct sur la qualité de l'examen du projet de loi de finances et des projets de loi de règlement par le Parlement. L'Assemblée Nationale et le Sénat disposent de peu de temps pour examiner et voter le projet de loi de l'année; ce délai est encore réduit à cause de la transmission tardive des projets de loi de finances par l'exécutif.

V. Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget

Les administrations fiscales et douanières ont nettement amélioré leurs capacités pour ce qui est de l'information sur les droits et obligations, et les relations avec les contribuables, grâce notamment à leurs sites web. Cette amélioration se poursuit avec la dématérialisation des procédures (déclarations en ligne).

Les administrations fiscales et douanières ont aussi apporté des améliorations dans l'organisation de la programmation, de l'exécution et du suivi des enquêtes de contrôle et de lutte contre la fraude. Ces progrès restent toutefois contraints par le faible recours à l'analyse des risques, les capacités en la matière étant encore insuffisantes.

Les progrès n'ont toutefois pas permis de réduire, voire de limiter l'accumulation des arriérés de recouvrement dus, en grande partie, par les entités du secteur public.

L'organisation du transfert sur les comptes du Trésor des recettes recouvrées est performante grâce au système de paiement SYSTAC. La quasi-totalité des recettes est reversée dans les 24 ou 48 heures. Ce système contribue ainsi à améliorer les capacités de gestion de la trésorerie.

Mais à l'inverse, la sincérité des comptabilités administratives et de gestion pour les recettes, pourtant tenues conformément aux règles, est amoindrie par la non-exhaustivité des enregistrements de dépenses fiscales, et de compensations de dettes croisées Etat/entreprises.

Le cadre institutionnel pour la gestion de la trésorerie est renforcé grâce :

- au Comité de trésorerie qui regroupe les hauts responsables des administrations et institutions financières et qui tient des réunions mensuelles,
- au Comité interne de trésorerie qui se réunit chaque semaine,
- à l'élaboration des plans annuels mensualisés de trésorerie, et leur actualisation chaque mois,
- à l'élaboration en début d'année par les services du Trésor, d'un plan annuel d'intervention sur les marchés financiers.

L'efficacité de cette organisation est contrainte par les procédures de déblocage de fonds, les caisses d'avance et l'imprévisibilité des dépenses d'intervention directe déjà évoquée .

Ces mêmes procédures, ajoutées à celles des blocages de précaution et à l'absence de plans d'engagement et de plans de passation des marchés, empêchent la mise en place de procédures de régulation budgétaire efficaces.

L'organisation en place pour la gestion des fichiers du personnel et des états de paie et l'inefficacité des contrôles effectués sur la chaîne de la solde n'assurent pas l'intégrité des données du personnel et de la paie, ce qui a pour conséquence une non-maîtrise de la masse salariale. Cette situation a un impact évident sur la maîtrise de la masse salariale ainsi que sur l'allocation stratégique des ressources.

L'organisation du système de passation des marchés ne respecte pas le principe de séparation entre le maître d'ouvrage, l'organe de contrôle et l'organe de régulation. Le système est aussi contraint par l'absence de banques de données sur les marchés publics et le non-respect des obligations en matière de préparation et de suivi des plans de passation de marchés.

Les difficultés de maîtrise de la trésorerie, les insuffisances dans l'élaboration et l'utilisation des plans de passation de marchés et l'absence de plans d'engagement de dépenses constituent les principaux obstacles à l'instauration d'une régulation budgétaire permettant de préserver les équilibres financiers et budgétaires, limiter les recours onéreux aux emprunts de court et moyen termes pour financer la trésorerie et le budget, et renforcer la fiabilité du budget.

La fiabilité du budget est aussi tributaire du système de contrôle interne. Celui-ci est aussi caractérisé par un cadre institutionnel des contrôles inadapté à l'environnement et encore trop éloigné des normes et bonnes pratiques recommandées à l'échelle internationale.

Ainsi, l'efficacité du contrôle des engagements de dépenses non salariales par rapport aux dotations budgétaires est partielle, ce qui entraîne quelquefois le non-respect des autorisations parlementaires. Le contrôle des engagements par rapport aux projections de trésorerie n'est pas assuré. Ce type de contrôle s'effectue au stade de paiement de la dépense, ce qui entraîne des accumulations d'arriérés de paiement. La portée du contrôle de l'engagement des dépenses est limitée par le recours à des procédures dérogatoires qui portent sur des montants relativement importants.

Les services du Contrôle supérieur de l'Etat (CONSUPE) ont engagé des actions pour renforcer les capacités de programmation des contrôles basés sur l'évaluation des risques et pour organiser la fonction d'audit interne. Cette dernière est peu développée, voire inexistante dans les services de vérification qui privilégient les contrôles de régularité.

La quasi-absence de la fonction d'audit interne explique en partie les faiblesses des organisations et procédures pour une gestion efficace et efficiente du processus budgétaire.

VI. Comptabilité, enregistrement des données et établissement de rapports

Le passage à la budgétisation par programmes a nécessité la mise en place d'un nouveau système informatique pour la gestion de l'exécution du budget de l'Etat : le système PROBMIS.

C'est sur ce système que doivent être tenues la comptabilité des engagements de dépenses et la comptabilité administrative du budget de l'Etat. Mais ces fonctionnalités ne sont pas

opérationnelles, car PROBMIS n'est pas encore interconnecté aux autres systèmes d'information (DDPP pour la Solde, Minapat pour les investissements financés sur ressources extérieures, CAA pour la dette..). La Comptabilité des engagements n'est pas tenue. Les comptes administratifs sont établis à la fin de l'exercice pour la préparation du projet de loi de règlement, mais à partir de données provenant de sources diverses. La sincérité et la fiabilité des comptes administratifs sont, pour cette raison, incertaines.

A l'inverse, le dispositif pour la tenue des comptes de gestion, basé sur des procédures de contrôles et de vérifications bien établies, est fiable.

La production irrégulière des rapports d'exécution budgétaire en cours d'année et leur portée limitée aux seules dépenses privent le ministre des Finances d'un important outil de pilotage du budget. Le « Tabord » (TOFE mensuel) est produit à partir de données extra-comptables, dans des délais trop longs et ne retrace pas de manière explicite l'ensemble des opérations financières. En l'état, il ne peut servir au pilotage de l'exécution du budget et la gestion des opérations de trésorerie.

Malgré le manque de fiabilité des données des comptes administratifs, l'observance par l'Exécutif de l'obligation de rendre compte au Parlement de l'exécution de la loi de finances, la production régulière et l'amélioration de la qualité de la présentation des états financiers, et la célérité notée dans l'examen des comptes de l'Etat par la Chambre des comptes sont fort appréciables et ouvrent des perspectives pour le renforcement du système de la GFP.

VII. Surveillance et audit externes

Le degré d'indépendance, au sens recommandé par l'INTOSAI, de la Chambre des comptes est limité. Ses compétences en matière d'audit sont aussi limitées par la législation et par la réglementation. Par ailleurs, elle ne peut exercer pleinement ses missions juridictionnelles en raison du manque de respect par les comptables de leurs obligations en matière de reddition des comptes.

Pour ce qui concerne l'examen des comptes de l'Etat et l'analyse des projets de loi de règlement, la chambre des comptes exerce ses compétences de manière satisfaisante. Mais ses recommandations sont peu ou pas suivies.

L'examen et le vote des projets de loi de règlement par le Parlement dans un délai maximal de trois mois après leur transmission par le Gouvernement et le suivi des recommandations qu'il formule à l'occasion, sont les points forts du contrôle exercé par le pouvoir législatif sur l'exécution du budget. Cependant, la non-organisation d'auditions approfondies et la non-publication des rapports d'examen des projets de loi de règlement affectent négativement la transparence du processus.

4.2 Efficacité du cadre de contrôle interne

Environnement de contrôle

Il est marqué par les faiblesses organisationnelles et les insuffisances des processus de préparation et d'exécution du budget.

L'insuffisante prise en compte des opérations extrabudgétaires, aussi bien lors de l'élaboration du budget que lors de son suivi, ne permet pas d'asseoir les contrôles sur l'ensemble des ressources de l'Etat.

De même, les capacités de contrôles sont amoindries par la faiblesse, ou le plus souvent, par l'absence de cadres normatifs en matière d'évaluation des besoins pour les équipements ou les moyens de fonctionnement, ainsi que par l'absence de cadres normatifs pour la détermination des coûts de ces équipements et moyens de fonctionnement.

Le recours fréquent aux procédures simplifiées ou exceptionnelles (déblocage de fonds, caisses d'avances, avances de trésorerie) qui, bien que légales et réglementaires, ne permettent pas d'assurer l'effectivité des contrôles a priori sur l'exécution des dépenses.

Les contrôles ne peuvent s'appliquer que lorsque les tâches et responsabilités sont clairement identifiées et réparties. Mais les processus décisionnels impliquant des comités, commissions ou groupes de travail¹²² sont fréquents et conduisent assez souvent à la dilution des responsabilités.

Enfin, le manque d'exhaustivité dans l'enregistrement des opérations budgétaires et la faiblesse de la production et de la circulation de l'information statistique sur les opérations financières et budgétaires limitent les capacités de contrôle basé sur une documentation complète et fiable et sur l'évaluation des risques.

Évaluation des risques

La plupart des services de contrôle ne disposent ni de capacités ni d'outils pour l'évaluation des risques. C'est le cas par exemple pour les services de douanes et d'impôts, les services de contrôle de la solde, ceux du contrôle financier, les services de contrôle des réalisations (Minpat, Minmap) ou encore les services de contrôle interne (DCOB, Inspection générale, inspection du Trésor.). L'approche par les risques et l'élaboration de cartographie de risques sont au stade de projet dans certains services (CONSUPE, Douanes, Inspection du Trésor) ; absentes des préoccupations dans d'autres services (contrôle de la solde, contrôle budgétaire, contrôle des réalisations).

Activité de contrôle

Les contrôles sont le plus souvent centrés sur la régularité et la conformité.

¹²² Dans la plupart des cas, les réunions de commissions, comités ou groupes de travail donnent lieu au paiement d'indemnités aux participants. Cette règle comporte des risques, parfois avérés, de multiplication de ces comités et de multiplication de leurs réunions.

Les plans et programmes de contrôle ne sont pas systématiquement préparés et, lorsqu'ils le sont, ne sont pas suivis. Les raisons invoquées renvoient le plus souvent à l'insuffisance de moyens.

Le contrôle financier ne s'exerce pas pleinement sur l'ensemble des dépenses pour les raisons évoquées précédemment (procédures simplifiées et procédures « exceptionnelles ») ; les contrôles a priori et a posteriori sur les fichiers des agents et de la solde ne garantissent pas la fiabilité des données.

D'une manière générale, l'efficacité des vérifications et contrôles a posteriori reste limitée par :

- l'absence de critères de sélection basée sur l'évaluation des risques,
- l'absence de coordination entre les services de contrôle pour la programmation de leurs interventions et qui conduit à la redondance des contrôles. Ce fut le cas par exemple jusqu'en 2016 pour les services de contrôle de la DGI,
- l'absence ou la faiblesse de références à des normes pour la conduite des contrôles, l'élaboration de rapports, leur circulation. C'est le cas pour la plupart des brigades de contrôles créées dans les services ministériels et qui effectuent des contrôles selon des méthodes peu ou pas documentées, dont les rapports restent confidentiels et dont l'activité ne fait pas l'objet d'analyse et suivi statistique ;
- la faible prise en charge des préoccupations liées à l'organisation, le cas échéant, du suivi des recommandations ou des suites données aux rapports de contrôle.

Information et communication

Les rapports de contrôle sont très souvent confidentiels et la seule règle en la matière est l'obligation de les transmettre au CONSUPE.

Les systèmes d'information de l'administration centrale sont opérationnels, insuffisamment interconnectés et leurs fonctionnalités sont sous-utilisées, notamment pour ce qui concerne la facilitation des contrôles a priori (applicatifs pour faciliter le contrôle des engagements par exemple) ou pour la production de données statistiques utiles à la gestion ou aux contrôles ou encore à l'évaluation des performances.

La faiblesse enfin de la diffusion des statistiques périodiques, annuelles et infra-annuelles, sur les finances publiques ne facilite pas les actions de contrôle que peuvent exercer les organisations de la société civile, partenaires de l'Etat pour la sauvegarde de ses intérêts et pour assurer l'efficacité de la dépense publique.

Pilotage

Le positionnement du CONSUPE en tant qu'institution faîtière de contrôle au sein de l'exécutif pourrait permettre une grande efficacité et efficience des contrôles internes, mais seulement dans le cas où cette institution joue pleinement son rôle en matière :

- de renforcement des capacités des services de contrôle des ministères et autres administrations, notamment par la diffusion et l'organisation du respect des normes en matière de contrôle, par l'élaboration et le respect de Codes de déontologie,

- d'organisation de l'harmonisation des programmes de contrôle et du suivi de leur exécution,
- d'organisation de la circulation des rapports de contrôle
- d'évaluation de l'efficacité des contrôles, en s'appuyant notamment sur l'évaluation du suivi de leurs recommandations.
- d'évaluation de l'efficacité des contrôles en évaluant et analysant périodiquement les charges induites par les missions de contrôle

Autant de missions que le CONSUPE prévoit de développer, mais qu'il n'assure pas encore ou seulement à un stade embryonnaire.

Par ailleurs, il n'existe pas, entre les institutions faitières de contrôle que sont le CONSUPE et la Chambre des Comptes, de cadre de concertation ou de coordination formelle et visant à renforcer la synergie de leurs actions pour la généralisation de l'application de normes de contrôle et d'audit et pour le renforcement des capacités nationales en la matière.

L'absence ou la faiblesse de l'encadrement fonctionnel impacte négativement l'efficacité des services de contrôle dans les administrations. Elle conduit parfois à la prolifération de cellules et brigades de contrôle dans les directions générales et divisions des services ministériels, cellules dont les charges de fonctionnement sont généralement lourdes. Leur efficacité peut être sujette à caution, car elles ne disposent généralement pas de manuels. La programmation, le suivi et l'évaluation de leurs activités n'obéissent pas à des règles bien établies.

4.3 Points forts et points faibles de la GFP

Tableau 43 : Synoptique des forces et faiblesses de la GFP selon les trois grandes fonctions étatiques et les sept piliers de la GFP selon le PEFA

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Fort	Faible	Fort	Faible	Point Fort	Point faible
Fiabilité du Budget	Les montants totaux des recettes recouvrées sont proches des prévisions, Le total des dépenses est contenu dans les limites prévues par la loi de finances. - les dépenses imputées sur les provisions sont faibles	La composition des recettes par nature d'impôts, et la composition des dépenses par chapitre ou par nature économique s'écartent sensiblement des prévisions, Le montant des dépenses imprévues est élevé Les charges non réparties également.		L'allocation stratégique des ressources est compromise par la réaffectation des crédits		
Exhaustivité et transparence	La nomenclature budgétaire, bien que comportant des faiblesses, est complète, conforme aux normes internationales. Les transferts aux collectivités se font dans la plupart des cas selon des règles claires	L'information sur les ressources et dépenses des entités extrabudgétaires est très insuffisante.	La budgétisation par programme a un impact positif sur la lisibilité du budget	La documentation transmise au Parlement est incomplète. Le public n'a pas accès à l'information sur le budget avant son adoption. Il n'a pas non plus accès à la totalité du budget promulgué et aux informations sur	Les rapports annuels de performance permettent de rendre compte des résultats atteints	- Le suivi de la qualité et quantité des services produits par les administrations est mal assuré. - Les CTD reçoivent tardivement les informations sur les ressources qui leur seront transférées.

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Fort	Faible	Fort	Faible	Point Fort	Point faible
	préétablies et transparentes..			son exécution en cours d'année		
Gestion des actifs et des passifs	La dette garantie par l'Etat est convenablement suivie par la CAA,	<p>La dette garantie par l'Etat fait l'objet d'une insuffisante communication, notamment à l'endroit du Parlement</p> <p>Les risques budgétaires liés à la mise en œuvre des contrats de PPP ne sont pas suivis.</p> <p>Les normes et les procédures pour la tenue d'une bonne comptabilité matières sont mises en place, mais elles ne sont pas respectées</p> <p>La transparence des transferts et des cessions des actifs soulève également des préoccupations</p>				La supervision des entreprises publiques, des EPA et des CTD n'est pas convenablement assurée afin de prévenir les risques budgétaires que leur gestion pourrait engendrer pour l'administration
Planification et budgétisation fondées sur des politiques nationales		Les règles de modifications des autorisations budgétaires permettent une augmentation du total des dépenses et des recettes	Le gouvernement prépare des prévisions pour les principaux indicateurs macroéconomiques et les prévisions budgétaires	Les prévisions macroéconomiques et budgétaires n'incluent pas des évaluations qualitatives de l'impact des différentes		

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Fort	Faible	Fort	Faible	Point Fort	Point faible
			détaillées et le solde qui en découle. Des prévisions budgétaires globales glissantes sont établies, pour des besoins de pilotage interne du processus de préparation du budget, sur trois ans. La budgétisation par programme, prévue par le régime financier de 2007, est entièrement mise en place depuis 2014 et devrait permettre une budgétisation axée sur les résultats qui renforcerait l'allocation stratégique des ressources.	hypothèses macroéconomiques. Le budget demeure annuel et ne présente que les prévisions de recettes et de dépenses pour l'année T+1. Les plafonds notifiés aux MDA ne concernent que l'année T+1. Le pouvoir législatif ne dispose pas de suffisamment de temps pour examiner le projet de budget. Les règles de modifications des autorisations budgétaires permettent une augmentation du total des dépenses et des recettes.		
Prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget	- Les citoyens ont un accès facile aux informations sur leurs obligations et droits fiscaux. -La perception des recettes est bien suivie	Le suivi des dépenses fiscales n'est pas exhaustif La maîtrise de la trésorerie est difficile en raison des		L'organisation en place pour la gestion des fichiers du personnel et des états de paie et l'inefficacité des contrôles effectués		

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Fort	Faible	Fort	Faible	Point Fort	Point faible
	de façon exhaustive et rapide. -Les rapprochements bancaires sur les recettes recouvrées sont réguliers L'organisation pour la gestion de la trésorerie est renforcée par les comités de trésorerie, le plan annuel de trésorerie.	procédures de déblocage de fonds		sur la chaîne de la solde n'assurent pas l'intégrité des données du personnel et de la paie. Le système de passation des marchés ne respecte pas le principe de séparation entre le maître d'ouvrage, l'organe de contrôle et l'organe de régulation.		
Comptabilité, enregistrement des informations et rapports financiers	L'observance par l'Exécutif de l'obligation de rendre compte au Parlement de l'exécution de la loi de finances, la production régulière et l'amélioration de la qualité des états financiers, et la célérité notée dans l'examen des comptes de l'Etat par la Chambre des comptes sont fort appréciables et impactent positivement le système de la GFP.	La production irrégulière des rapports d'exécution budgétaire en cours d'année et leur portée limitée aux seules dépenses privent le ministre des Finances d'un important outil de pilotage du budget.				

	Discipline budgétaire		Allocation stratégique des ressources		Mise à disposition efficiente des services	
	Fort	Faible	Fort	Faible	Point Fort	Point faible
Surveillance et vérification externe	L'examen et le vote des projets de loi de règlement par le Parlement dans un délai maximal de trois mois après leur transmission par le Gouvernement et le suivi des recommandations qu'il formule à l'occasion, sont les points forts du contrôle exercé par le pouvoir législatif sur l'exécution du budget.	Cependant, la non organisation d'auditions approfondies et la non publication des rapports d'examen des projets de loi de règlement affectent négativement la transparence du processus				

4.4 Evolution de la performance depuis une évaluation antérieure

La dernière évaluation PEFA du Cameroun date de 2007 et avait été réalisée sur la base du cadre PEFA de 2005. Le tableau de l'annexe 4 présente l'évolution de la performance par indicateur de 2007 à 2017 sur la base du cadre PEFA de 2005. L'évolution de la performance du système de la GFP depuis la dernière évaluation sera présentée suivant les trois objectifs de la GFP : la discipline budgétaire, l'allocation stratégique des ressources et la prestation efficace et efficiente des services publics.

La discipline budgétaire

En 2017, la performance en ce qui concerne le processus de planification, de programmation et de budgétisation est restée la même qu'en 2007 sauf pour ce qui est de la programmation budgétaire. Le budget de l'Etat s'inscrit désormais dans une perspective pluriannuelle avec l'élaboration des cadres budgétaires à moyen terme (CBMT) et des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT). Le processus de préparation du budget de l'Etat demeure marqué par la séparation du budget de fonctionnement du budget d'investissement public, ce qui ne favorise pas la prise en compte des charges récurrentes, ni la maîtrise des équilibres budgétaires et la gestion de la trésorerie. Le budget de l'Etat est toujours voté avant le début de l'exercice auquel il se rapporte, ce qui conforte la discipline budgétaire. Mais le calendrier budgétaire reste à améliorer, car le temps accordé aux ministères sectoriels pour la préparation de leurs prévisions budgétaires est assez court. Les enveloppes budgétaires communiquées aux ministères sectoriels ne sont pas préalablement approuvées par le Conseil des ministres.

Globalement, la transparence des finances publiques ne s'est ni améliorée, ni détériorée entre 2007 et 2017. La documentation budgétaire contient toujours les mêmes éléments d'information qu'en 2007 eu égard aux critères du cadre PEFA de 2005. Les opérations des unités extrabudgétaires ne sont pas rapportées dans la loi de règlement. La mise à disposition du public des principales informations ne s'est pas améliorée.

Entre 2007 et 2017, les résultats globaux de l'exécution du budget se sont améliorés. Cependant, la composition des recettes réalisées par nature d'impôts, et la composition des dépenses effectives par chapitre ou par nature économique se sont écartées sensiblement des prévisions. Le montant des dépenses imprévues reste élevé, les charges non réparties également. L'exécution des dépenses reste marquée par l'utilisation de procédures dérogatoires et l'exécution de certaines dépenses par des entreprises publiques pour le compte de l'Etat. Ces opérations ne sont pas toujours régularisées à la clôture de l'exercice.

La performance de la prévisibilité des fonds pour l'engagement des dépenses s'est globalement détériorée malgré les efforts faits en vue de l'établissement au début de chaque année d'un plan annuel de trésorerie et de son actualisation suivant une fréquence mensuelle. Ces plans de trésorerie ne sont pas convenablement utilisés à des fins de régulation budgétaire au stade de l'engagement de la dépense.

S'agissant du contrôle de la paie, la performance ne s'est pas améliorée non plus. Comme en 2007, les fichiers du personnel et les états de paie ne sont toujours pas intégrés et fiables. Les contrôles effectués dans la chaîne de la solde sont peu efficaces et des enquêtes générales ne sont pas organisées pour fiabiliser les bases de données.

La performance des contrôles des dépenses non salariales ne s'est pas globalement améliorée. Un dispositif n'est pas en place pour limiter les engagements de dépenses aux projections de trésorerie. Malgré le dispositif mis en œuvre pour limiter les engagements aux dotations budgétaires, des dépassements de crédits sont notés. Le montant des arriérés de paiements reste important relativement aux dépenses totales annuelles.

Des progrès ont été accomplis entre 2007 et 2017 en matière de production, de qualité et de délai de soumission des comptes annuels de l'Etat. Toutefois, certaines insuffisances demeurent. La fréquence de la production et la qualité des rapports budgétaires en cours d'exercice ne se sont pas améliorées entre 2007 et 2017.

Le processus d'examen du projet de loi de finances par le Parlement s'est amélioré quant à sa portée, mais le temps imparti au pouvoir législatif pour cet examen reste court. En ce qui concerne l'examen des états financiers annuels, contrairement à la situation de 2007 où le Parlement n'avait pas de la matière pour exercer son contrôle sur l'exécution du budget de l'Etat, en 2017, les projets de loi de règlement ont été régulièrement élaborés appuyés du compte général de l'Etat, puis soumis à l'examen du Parlement après avis de la Chambre des comptes de la Cour suprême. Ce qui constitue une grande avancée dans le processus de reddition des comptes.

L'allocation stratégique des ressources

En vue de la mise en œuvre de la budgétisation par programme, des progrès ont été réalisés en matière de planification stratégique et de programmation budgétaire. En 2017 contrairement à 2007, des documents de programmation budgétaire pluriannuelle (CBMT et CDMT) sont élaborés dans le cadre du processus de préparation du budget de l'Etat. Ces outils, s'ils étaient convenablement utilisés, devraient permettre une meilleure allocation stratégique des ressources. Mais les budgets ne sont pas toujours en concordance avec les cadres de dépenses à moyen terme à partir desquels ils sont établis. Par ailleurs, la procédure de blocage de précaution et l'exécution de certaines dépenses budgétaires directement par des entreprises publiques contribuent au non-respect de l'allocation stratégique des ressources.

L'efficacité de la prestation des services publics

L'efficacité et l'efficience de la prestation des services publics sont, comme en 2007, amoindries par une augmentation de la proportion des marchés passés suivant des méthodes ne faisant pas appel à la concurrence. En outre, l'exhaustivité du budget ne s'est pas améliorée de 2007 à 2017 et les faiblesses notées en la matière sont de nature à limiter la fiabilité des informations disponibles sur les coûts des services. Les interventions des unités extrabudgétaires ne sont pas appréhendées, car leurs opérations ne sont pas rapportées dans les états financiers annuels. Il en est de même des opérations des collectivités territoriales qui sont complémentaires de celles de l'Etat.

5 Processus de réforme de la GFP de l'État

La réussite de la mise en œuvre des réformes de la GFP dépend dans une large mesure de la volonté politique et de l'engagement indéfectible des hauts responsables dans tous les ministères à soutenir les actions de réformes mises en œuvre. Les réformes de la GFP visent (i) le maintien de la discipline budgétaire, (ii) l'allocation stratégique des ressources, et (iii) l'efficacité des services fournis. L'évaluation PEFA, en tant qu'élément de l'approche renforcée pour soutenir les réformes, fournit aux différentes parties prenantes un fond d'information pouvant faciliter le dialogue sur les priorités des réformes.

Dans la perspective de réaliser les réformes de la GFP, le gouvernement de la République du Cameroun a commandé depuis plusieurs années la réalisation de plusieurs diagnostics et évaluations¹²³, dont le PEMFAR en 2006 et le PEFA réalisé en 2007. Ce dernier a montré de mauvaises performances dans la gestion des finances publiques parmi lesquelles on cite le manque d'efficacité dans la préparation et l'exécution du budget, la non-exhaustivité du budget, l'absence d'une perspective pluriannuelle dans la programmation, le faible lien entre les stratégies et les budgets annuels, la faiblesse de la gestion de la trésorerie de l'État, l'inefficacité des contrôles internes, etc.

Suite à ces constats, le gouvernement s'est engagé depuis fin 2007 dans un long processus de réforme qui a permis notamment de voter la loi portant régime financier de l'État qui pose les fondements de la nouvelle GFP au Cameroun. Le processus entrepris de réforme, formalisé dans plusieurs Plans de Modernisation des Finances Publiques, a permis entre autres le renforcement du processus de cadrage macroéconomique et budgétaire de la loi de finances, l'organisation de la chaîne PPBS, la mise en place progressive de la budgétisation pluriannuelle, la mise en place des budgets programmes et l'introduction de la gestion axée sur les résultats, etc.

Les PMFP visent globalement à « (i) améliorer la performance de la GFP en consolidant la discipline budgétaire, en recentrant les ressources publiques vers les priorités de la croissance et de la réduction de la pauvreté, en renforçant l'efficacité du rôle de l'État et des services publics » et (ii) à 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 ».

5.1 Approche générale des réformes de GFP

Avant de présenter succinctement les plans triennaux de modernisation des finances publiques, il est nécessaire de souligner que le Cameroun ne dispose pas d'une stratégie ou une feuille de route des réformes des finances publiques qui constitue une vision unifiée et bien cadrée des actions de réformes, et qui trace à moyen et long terme les objectifs à

¹²³ Réalisés avec l'appui de plusieurs partenaires dont notamment le FMI, l'UE, la BM, la BAD, etc.

atteindre selon les axes préidentifiés, le dispositif de pilotage et de suivi et évaluation ainsi que les voies et moyens de pérennisation des réformes au sein de l'administration.

Le Cameroun dispose, par contre, d'un Programme de modernisation de l'administration camerounaise par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR) qui vise à « contribuer à l'amélioration des performances de l'administration publique, et à développer les capacités de l'administration publique en matière de gestion axée sur les résultats. Le PROMAGAR est structuré en deux grands volets : des dimensions transversales et des dimensions spécifiques à chaque ministère pilote. Les dimensions spécifiques comprennent entre autres axes le renforcement des capacités de budgétisation axée sur les résultats. Le PROMAGAR ne saurait être considéré comme étant un cadre global ou une feuille de route générale de réforme de la GFP.

En ce qui concerne les PMFP, ils constituent des cadres communs de référence en matière de réformes de la GFP, et ils sont organisés autour d'axes thématiques et d'axes transversaux. Les sept (07) axes thématiques sont (i) planification-programmation-budgétisation, (ii) exécution du budget en recettes, (iii) financements extérieurs, (iv) exécution du budget en dépenses ; (v) comptabilité publique ; (vi) gestion de la trésorerie et de la dette ; (vii) structures de contrôle interne et externe. Les trois (3) axes transversaux traitent : (i) des systèmes informatiques ; (ii) de la gestion des ressources humaines et de la masse salariale ; (iii) du cadre institutionnel et organisationnel de la gestion des finances publiques et du renforcement des capacités de pilotage et de communication sur la réforme.

Les PMFP engagés jusque-là ont couvert les périodes 2009-2012, 2013-2015 et 2016-2018. Ils ont été préparés suivant une démarche participative impliquant au-delà des acteurs étatiques du périmètre des finances publiques, des représentants de la société civile et des partenaires techniques et financiers sous l'égide de la plateforme de dialogue sur les finances publiques.

Les PMFP triennaux comprennent, en plus ses objectifs globaux et spécifiques, les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs escomptés, les structures responsables et le budget. Ces plans sont financés sur les ressources du budget de l'Etat mais aussi sur le financement des partenaires au développement du Cameroun sous forme d'assistance technique mobilisée dans le cadre de projets ou de programmes tels que les PARFIP¹²⁴ financés par l'UE.

5.2 Description des réformes récemment menées et en cours

L'objectif des réformes engagées depuis 2007 au Cameroun est double, ils visent d'un côté le renforcement des fondements de la GFP et d'un autre côté la mise en place de la budgétisation par programme axée sur les résultats.

Au cours du premier PMFP qui couvrait la période 2009-2012, les résultats étaient timides et très variables selon les axes du PMFP. Les principaux progrès ont été réalisés sur la chaîne PPBS, sur la préparation et la mise en place du cadre institutionnel de la gestion de la trésorerie, sur l'adaptation des systèmes informatiques dans le but d'opérationnaliser le

¹²⁴ Programme d'appui à la réforme des finances publiques

budget programmes, et sur la préparation des conditions de passage à la budgétisation par programmes¹²⁵ avec la confection des premiers PPA.

Durant le PMFP 2013-2015 l'accent a été mis sur le renforcement des prérequis essentiels pour les réformes, et à ce titre, tout un travail d'adaptation des outils méthodologiques¹²⁶ et d'accompagnement des ministères sectoriels dans l'élaboration des nouveaux instruments de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi évaluation a été mené.

Le PMFP s'est focalisé sur les actions structurantes de réforme comme la création l'instance nationale de validation des programmes, le CIEP. Les pré-conférences budgétaires se sont mutées en conférences de performance afin de débattre des grandes lignes des PPA. La consécration de la pluri-annualité dans la gestion des dépenses publiques par la mise en place des autorisations d'engagement et des crédits de paiement et des reports de crédits. S'agissant des systèmes d'information, le MINFI a développé PROBMIS une application qui permet de suivre l'élaboration du budget et la phase administrative d'exécution de la dépense. Parallèlement, les travaux engagés ont abouti à l'acquisition d'un progiciel de gestion des ressources humaines et de la solde SIGIPES II destiné à remplacer SIGIPES et ANTILOPE.

Pour le nouveau triennat 2016-2018 de mise en œuvre du PMFP, la nouvelle démarche consiste à formaliser les plans d'actions triennaux et leur adoption par lettre circulaire de cadrage du Premier ministre. Le PMFP 2016-2018¹²⁷ vise à consolider les acquis de la réforme tout en proposant des mesures d'amélioration afin de prendre en compte progressivement les directives CEMAC en matière de gestion des finances publiques. Pour ce faire, il est notamment attendu pendant la période en cours :

- La révision de la loi portant régime financier de l'Etat, l'adoption du projet de loi portant code de transparence, la révision du décret portant RGCP et celui portant sur la nomenclature budgétaire de l'Etat, la révision du plan comptable, et la signature du décret portant sur le TOFE ;
- La mise en place du cadre institutionnel d'évaluation des politiques publiques ;
- L'élaboration d'une nomenclature d'activités par administration en investissement et en fonctionnement ;
- Le renforcement du cadre normatif d'exécution des opérations de fin d'exercice ;
- L'élaboration d'un texte portant calendrier budgétaire ;
- L'amélioration de la qualité des CDMT ministériels et le renforcement de leur prise en compte dans la construction budgétaire, et l'amélioration de la qualité des CBMT ;
- L'opérationnalisation de la Caisse des Dépôts et Consignations ;
- Le développement et la mise en œuvre de la comptabilité budgétaire, la réorganisation de la comptabilité matières et le développement de la comptabilité d'analyse des coûts ;
- L'extension des fonctionnalités de PROBMIS et CADRE, et l'opérationnalisation de SIGIPES II ;

Le PMFP 2016-2018 devrait également aboutir à clarifier le rôle, le positionnement, le profil, et le mode de désignation des responsables de programmes, et, à clarifier et institutionnaliser

¹²⁵ Opéré en janvier 2013.

¹²⁶ Tels que les guides de planification stratégique, le guide d'élaboration des CDMT, le manuel l'élaboration du budget programme, le manuel de pilotage du budget programme, etc.

¹²⁷ Formalisé par la circulaire du Premier Ministre N°003/PM du 27septembre 2016.

la fonction de contrôle de gestion en appui aux responsables de programmes. Le PMFP 2016-2018 devrait par ailleurs intégrer des actions de réformes touchant le domaine des marchés publics et le domaine des établissements et entreprises publics, leur gouvernance, leur contrôle, leur organisation, l'exercice de la tutelle, le reporting, financier, etc.

5.3 Facteurs institutionnels appuyant la planification et l'exécution des réformes

Pour réaliser les plans successifs de modernisation des finances publiques, et concrétiser les résultats annoncés, un dispositif de pilotage et de gestion a été mis en place. Ce dispositif se compose notamment d'une division des réformes financières (DREF) placée au sein de la Direction Générale du Budget relevant du MINFI et chargée d'implémenter les différentes actions de réforme des finances publiques.

Ce dispositif a été complété par la création du comité de pilotage des réformes des finances publiques placé auprès du ministre des Finances et qui assure le pilotage et l'exécution des activités du cadre de gestion des réformes ainsi que l'évaluation et la mise en œuvre des dites réformes., et, du comité de pilotage de la plateforme de dialogue sur les finances publiques. Quant à la DREF, elle souffre de son positionnement pour faire avancer les réformes selon le rythme souhaité, le MINFI devrait s'appuyer sur un dispositif institutionnel qui implique un pilotage stratégique actif sous l'autorité du ministre des Finances et un pilotage ministériel par exemple celui des secrétaires généraux (SG) pour déployer l'ensemble des actions de réforme dans les ministères sectoriels. La réforme doit être portée par une structure plus importante et son chef doit être du rang d'un directeur général ou plus.

Les différents comités de pilotage créés demeurent à ce jour très peu actifs et parfois inactifs. C'est pour cette raison que le Premier ministre, dans la circulaire fixant les principales orientations de la réforme des finances publiques pour la période triennale 2016-2018, a recommandé de redynamiser le dispositif de pilotage et de suivi-évaluation de la réforme, et de réactiver les comités de conduite de la réforme cités plus haut.

La réforme implique un grand changement dans la façon de préparer et exécuter le budget. Dans ces conditions, le plus grand soin doit être apporté immédiatement aux facteurs institutionnels en général et la structure de pilotage, et aux structures chargées de mettre en œuvre les réformes dans les ministères sectoriels.

Le dispositif actuel de gestion et de pilotage des réformes rend difficile l'atteinte des objectifs et des résultats attendus. Le dispositif manque d'une implication plus prononcée des autorités au sein de l'exécutif et des institutions de contrôle externe à savoir la Chambre des Comptes et le Parlement. Il manque également, au sein des ministères sectoriels, d'unités ou de structures d'appui chargées de déployer et de suivre la mise en œuvre des réformes dans ces ministères.

Le dispositif de pilotage et de gestion de la réforme doit être renforcé par un dialogue au niveau politique pour soutenir l'appropriation de la réforme à tous les niveaux et en particulier au sommet de l'Etat et faciliter le dialogue entre le MINFI et le MINEPAT pour assurer une coordination étroite et une synergie nécessaire dans l'opérationnalisation de la réforme. Par ailleurs, il est nécessaire d'encourager le dialogue régulier au niveau technique

avec les directions opérationnelles, et maintenir la participation effective de la société civile et du secteur privé dans ce dialogue.

Les PMFP sont appuyés par les partenaires techniques et financiers du Cameroun dont notamment l'UE, la BM, le FMI, la BAD et l'AFD, etc. qui ont mis en place un cadre formalisé de dialogue et de concertation autour de la thématique des finances publiques et de leur réforme. Une certaine complémentarité des interventions a été toujours recherchée. La coordination des partenaires et leur alignement sur les priorités du PMFP se traduisent notamment par la mise en œuvre du cadre de partenariat spécifique et des missions de suivi conjointes.

Annexe 1 : Tableau récapitulatif des indicateurs de performance

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-1. Dépenses effectives totales	A	Méthode de notation M1
Comp 1.1 : Dépenses effectives totales	A	Le total des dépenses réelles imputées à chacun des exercices 2014 à 2016 a représenté respectivement 100,3%, 101,0% et 92,8% des dépenses inscrites dans les budgets votés initialement.
PI-2. Composition des dépenses effectives	D+	Méthode de notation M1
Comp 2.1 : Composition des dépenses effectives par fonction (ou selon la classification administrative)	C	La composition des dépenses selon la classification administrative s'est écartée de celle des prévisions initiales de 14,0% en 2014, 13,9% en 2015 et 13,0% en 2016.
Comp 2.2 : composition des dépenses effectives par catégorie économique	D	La composition des dépenses selon la classification économique s'est écartée de celle des prévisions initiales de 16,4% en 2014, 16,3% en 2015 et 9,3% en 2016.
Comp 2.3 : dépenses financées sur les réserves pour imprévus	A	Les dépenses imputées aux réserves provisionnelles ont représenté en moyenne 0,8% des dépenses du budget de l'Etat durant les trois années 2014 à 2016
PI-3 : Recettes effectives	C+	Méthode de notation M2
Comp 3.1 : Recettes effectives totales	B	Le total des recettes réalisées a représenté, respectivement pour les années 2014 à 2016, 108,2% ; 99,4% et 96,2% du total des recettes prévues en loi de finances initiale.
Comp 3.2 : composition des recettes effectives	C	L'écart entre la composition des recettes prévue par la loi de finances initiale et la composition effective a été respectivement de 9,9% ; 15,1% et 10,4% en 2014, 2015 et 2016. Les données indiquent, pour chaque année, une grande dispersion dans les taux de réalisation de chaque catégorie de recettes. Elles indiquent aussi de grandes variations d'une année à l'autre de ces taux.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-4 : Classification du budget	C	Méthode de notation M1
Comp 4.1 : Classification du budget	C	La formulation, l'exécution et la présentation du budget sont basées sur une classification administrative et économique et appliquent la norme SFP. La classification fonctionnelle n'est pas conforme au CFAP/COFOG.
PI-5 : Documentation budgétaire	B	Méthode M1
Comp. 5.1 Documentation budgétaire	B	Les documents du budget comprennent sept éléments d'information, dont les quatre éléments de base.
PI-6 : Opérations de l'administration centrale non comptabilisées dans les états financiers	D	Méthode de notation M2
Comp 6.1 : Dépenses non comptabilisées dans les états financiers.	D*	Les informations sont incomplètes et/ou indisponibles pour pouvoir noter la composante.
Comp 6.2 : Recettes non comptabilisées dans les états financiers.	D	Les recettes non comptabilisées dans les états financiers de l'administration centrale dépassent 10% des recettes totales de l'administration centrale.
Comp 6.3 : Etats financiers des unités extrabudgétaires.	D	Seulement certains EPA et assimilés soumettent des états financiers détaillés au MINFI une fois par an.
PI-7 : Transferts vers les administrations infranationales	C	Méthode de notation (M2)
Comp 7.1 : Systèmes d'allocation des transferts	B	La plupart des transferts de l'administration centrale aux CTD sont déterminés par des règles et des mécanismes transparents.
Comp 7.2 : Communication en temps voulu d'informations sur les transferts	D	Les procédures budgétaires connaissent des retards, et les informations sur les transferts ne sont pas communiquées aux CTD avant le début de l'exercice.
PI-8 Utilisation des informations sur la performance pour assurer les prestations de services	D	Méthode de notation (M2)
Comp 8.1 : Plans de performance pour assurer les prestations de services.	C	Il existe des documents qui présentent les objectifs et les indicateurs de performance permettant d'évaluer les résultats obtenus et les produits fournis pour tous les ministères. Ces documents ne sont pas rendus publics.
Comp 8.2 : Performance des fonctions de prestation de services	D	Les informations annuelles portant sur les résultats de prestation de services ou les produits fournis sont préparées annuellement par tous les ministères, mais ne sont pas rendus publics

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
Comp 8.3 : Ressources reçues par les unités de prestations de services	D	Aucune enquête qui permet de fournir les estimations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services n'a été réalisée au cours des trois derniers exercices.
Comp 8.4 : Evaluation de la performance des fonctions de prestation de services	D	Aucune évaluation de la performance des services fournis n'a été effectuée et publiée pendant les trois derniers exercices.
PI-9 Accès du public aux informations budgétaires	D	Critères minima
Comp 9.1 : Accès du public aux informations budgétaires	D	Le gouvernement ne met pas à la disposition du public l'ensemble des quatre éléments de base ou des éléments supplémentaires
PI-10 établissement de rapports sur les risques budgétaires	D	Méthode de notation M2
10.1 Suivi des entreprises publiques	D	Au moment de l'évaluation, soit plus d'un an après la fin de l'exercice 2015, les entreprises publiques n'avaient pas encore transmis au ministère des Finances leurs états financiers certifiés par les commissaires aux comptes. Les données disponibles résultent d'une campagne de collecte des états financiers organisée par la DPC et la CTR pour répondre aux demandes exprimées par différentes missions.
10.2 Suivi des administrations infranationales	D	Les comptes de gestion des CTD contrôlés et jugés ou non ne sont pas publiés et ne donnent pas lieu à établissement d'un rapport annuel consolidé sur la situation financière des CTD.
10.3 Passifs éventuels et autres risques budgétaires	D	Les principaux éléments de la dette garantie par l'Etat qui constitue le passif éventuel significatif identifié ne sont pas présentés dans un document annexé à la loi de règlement.
PI-11 : gestion des investissements publics	D	Méthode de notation M2
11.1 Analyse économique des projets d'investissement	D*	La liste des grands projets d'investissement assortis de leurs coûts n'ayant pas pu être établie, l'information principale pour noter cette composante n'est pas disponible.
11.2 Sélection des projets d'investissement	D*	La liste des grands projets d'investissement assortis de leurs coûts n'ayant pas pu être établie, l'information principale pour noter cette composante n'est pas disponible.
11.3 Calcul du coût des projets d'investissement	D*	La liste des grands projets d'investissement assortis de leurs coûts n'ayant pas pu être établie, l'information

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
		principale pour noter cette composante n'est pas disponible.
11.4 Suivi des projets d'investissement	D	Le rapport annuel de l'exécution physique et financière des projets d'investissement public qui est annexé au projet de loi de règlement ne distingue pas les grands projets des petits projets et ne couvre pas tous les investissements de l'administration centrale, ceux des EPA et ceux réalisés par des contrats de PPP n'étant pas pris en compte.
PI-12 : gestion des actifs publics	D	Méthode de notation M2
12.1 Suivi des actifs financiers	D	L'Etat ne tient pas un registre des différentes catégories d'actifs financiers que détient l'administration centrale et les informations sur la performance des actifs financiers ne sont pas publiées.
12.2 Suivi des actifs non financiers	D	La comptabilité-matières mise en œuvre aujourd'hui dans les ministères au Cameroun comporte de nombreuses insuffisances qui ne permettent pas d'avoir une situation exhaustive des biens meubles et immeubles de l'Etat. Les différents registres prescrits ne sont pas toujours tenus ou sont mal tenus.
12.3 Transparence de la cession d'actifs	D	Les textes qui existent en matière de transfert et de cession des actifs non financiers de l'Etat ne couvrent que les biens meubles et ne sont pas toujours respectés. Des rapports ne sont pas produits et les informations relatives à ces opérations ne sont pas contenues dans la documentation budgétaire ou dans les états financiers annuels.
PI-13 : gestion de la dette	D	Méthode de notation M2
13.1: enregistrement et présentation des données sur la dette et les garanties	D	Les données relatives à la dette publique extérieure gérée par la CAA sont exhaustives, mises à jour régulièrement et rapprochées avec les bailleurs de fonds suivant une fréquence annuelle. Les données sur la dette publique intérieure ne sont pas exhaustives, la dette intérieure non structurée n'étant pas encore stabilisée. Les notes de conjoncture trimestrielles de la dette publique ne sont pas produites régulièrement et ne contiennent pas des informations sur la dette garantie. La base de données de la dette publique de la CAA et les différents rapports qu'elle établit ne concernent pas toute l'administration publique centrale, les établissements publics et la CNPS n'étant pas pris en compte.
13.2 Approbation de la dette et des garanties	D	Il n'existe pas au Cameroun un cadre juridique fixant et délimitant précisément les compétences en

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
		matière de contraction d'emprunts extérieurs et intérieurs, et d'émission de garanties de l'Etat. La politique d'endettement public est bien définie dans le document de stratégie d'endettement public qui accompagne depuis 2010 le projet de loi de finances. De même, les procédures à suivre pour emprunter et émettre des garanties sont définies dans des textes réglementaires, et les plafonds des emprunts et des garanties sont fixés chaque année par loi de finances.
13.3 : Stratégie de gestion de la dette	D	Le Cameroun élabore depuis 2010 une stratégie triennale d'endettement public et de gestion de la dette publique qui indique notamment les objectifs visés pour les indicateurs relatifs aux risques de taux d'intérêt, de refinancement et de change. Mais cette stratégie ne couvre pas toutes les unités de l'administration publique centrale, les emprunts contractés directement par les établissements publics et l'organisme national de sécurité sociale (CNPS) n'y sont pas pris en compte. Des rapports annuels de mise en œuvre de la stratégie ne sont pas établis.
PI-14 Prévisions macroéconomiques et budgétaires	D+	Méthode de notation (M2)
Comp 14.1 : Prévisions macroéconomiques	D	Les prévisions de certains indicateurs macroéconomiques sont présentées pour l'exercice budgétaire et deux exercices suivants. Pour d'autres indicateurs, les prévisions sont présentées pour l'exercice budgétaire N+1 seulement.
Comp 14.2 : Prévisions budgétaires	B	Les prévisions des principaux agrégats budgétaires pour les exercices T+1 à T+3 sont présentées avec les hypothèses de leurs évolutions dans les documents budgétaires transmis au Parlement pour examen et vote.
Comp 14.3 : Analyse de la sensibilité macro-budgétaire	D	Les prévisions macroéconomiques et budgétaires n'incluent pas des évaluations qualitatives de l'impact des différentes hypothèses macroéconomiques
PI-15 : Stratégie budgétaire	D+	Méthode de notation (M2)
Comp 15.1 : impact budgétaire des propositions de politiques	D	L'administration centrale ne prépare pas des estimations de l'impact budgétaire de toutes les modifications proposées à la politique de recettes et de dépenses pour l'exercice budgétaire.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
Comp 15.2 : adoption de la stratégie budgétaire	C	L'administration centrale a préparé pour son usage propre une stratégie budgétaire courante comprenant les objectifs qualitatifs et quantitatifs en matière de politique budgétaire. La stratégie budgétaire n'est pas présentée au Parlement pour examen et vote.
Comp 15.3 : présentation des résultats budgétaires	D	L'administration centrale ne prépare pas de rapports sur les progrès accomplis au regard des objectifs budgétaires.
PI-16 Perspectives à moyen terme de la budgétisation des dépenses	D	Méthode de notation (M2)
Comp 16.1 : Prévisions de dépenses à moyen terme	D	Le budget annuel présente les prévisions de dépenses seulement pour l'exercice budgétaire selon la classification administrative, économique.
Comp 16.2 : Plafonnement des dépenses à moyen terme	D	Les plafonds de dépenses contenus dans les CBMT sont arrêtés et notifiés aux ministères sectoriels afin qu'ils préparent leurs CDMT sectoriels. Ces plafonds ne sont pas approuvés au niveau politique.
Comp 16.3 : alignement des plans stratégiques et des budgets à moyen terme	C	Les stratégies sont préparées pour certains ministères et les propositions budgétaires annuelles de ces ministères sont alignées sur les stratégies arrêtées.
Comp 16.4 : cohérence des budgets avec les estimations de l'exercice	D	Les budgets annuels ne fournissent aucune explication par rapport aux estimations de l'exercice précédent telles qu'elles apparaissent dans les CDMT précédents
PI-17 : Processus de préparation du budget	D+	Méthode de notation (M2)
Comp 17.1 : Calendrier budgétaire	C	Il existe un calendrier de préparation du budget. La procédure appliquée actuellement laisse deux semaines aux ministères sectoriels pour qu'ils préparent leurs estimations détaillées. La majorité des ministères parviennent à établir leurs estimations dans le délai de deux semaines.
Comp 17.2 : directives pour la préparation du budget	D	Deux circulaires budgétaires exhaustives et claires indiquant les dépenses budgétaires totales pour l'ensemble de l'exercice sont adressées aux unités budgétaires. Les ministres sectoriels ne sont pas associés dans la préparation des directives et ne sont pas impliqués dans la fixation des plafonds de dépenses. Les estimations détaillées ne sont pas examinées et approuvées en Conseil des ministres.
Comp 17.3 : Présentation du budget au pouvoir législatif	D*	Les dates de dépôt des PLF 2015, 2016 et 2017 ne sont pas connues
PI- 18 : examen des budgets le pouvoir législatif	C+	Méthode de notation M1

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
18.1 Portée de l'examen des budgets.	B	L'examen du Parlement porte sur les agrégats macroéconomiques pour l'exercice à venir et les éléments détaillés des dépenses et des recettes
18.2 Procédures d'examen des budgets par le pouvoir législatif	B	Les procédures d'examen du budget sont définies sur le plan légal et sont appliquées. Elles couvrent les modalités d'organisation internes, les procédures de négociation, et d'amendement.
18.3 Calendrier d'approbation des budgets	A	Le pouvoir législatif a approuvé le budget annuel avant le début de l'exercice pour chacun des trois exercices précédents
18.4 Règles d'ajustement budgétaire par l'exécutif	C	Il existe des règles claires d'ajustements budgétaires en cours d'année. Ces règles peuvent autoriser une augmentation du total des dépenses et des recettes.
PI-19 : Gestion des recettes	D+	Méthode de notation M2
19.1 : Droits et obligations en matière de recouvrement des recettes.	A	La DGI et la DGD représentent, en termes de recettes pour le budget de l'Etat, plus de 80%. Les textes sur les obligations fiscales et douanières sont disponibles sur leurs sites web. Ces derniers fournissent aussi des fiches techniques d'informations sur les principaux impôts et taxes et leurs procédures de déclaration et de recouvrement, sur les conditions et procédures de contestation et de recours. La DGI et la DGD organisent aussi l'information directe pour certaines catégories de contribuables (séminaires; courriels).
19.2 : Gestion des risques liés aux recettes	D	La DGI et la DGD n'appliquent pas encore de manière systématique des méthodes établies, c'est-à-dire arrêtées et documentées, pour évaluer les risques et planifier les contrôles sur cette base. La DGI et la DGD ne disposent pas encore de capacités pour l'évaluation des risques, la production de cartographie de risques et l'établissement de programmes d'enquêtes basées sur ces outils.
19.3 : Audits et enquêtes concernant les recettes.	D	La DGI a amélioré en 2016 l'organisation de la programmation et du suivi de ses enquêtes. Le taux de réalisation des enquêtes programmées par la DGI est faible en 2016 (de 29%). Pour les deux services réunis, le taux de réalisation des enquêtes programmées ne dépassent pas 50%.
19.4 : Suivi des arriérés de recettes	D	Les arriérés à fin 2016 représentent 43,6% des recettes de l'année, 95% des arriérés antérieurs à 2016 et 885% des arriérés nouveaux de 2016.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-20 : comptabilisation des recettes	B+	Méthode de notation M1
20.1: informations sur le recouvrement des recettes	B	Les services centraux du Trésor reçoivent des régions, et au plus tard le 10 de chaque mois, l'ensemble des balances comptables des Trésoreries générales incluant les détails des recettes par nature d'impôts. Le dispositif d'échange d'informations sur les recettes recouvrées n'inclut pas les recettes dont le recouvrement est confié à la SNH (près de 12 % des recettes totales en 2016).
20.2 : transferts des recettes recouvrées	A	A l'exception des paiements cash qui représentent une très faible part, les reversements de recettes d'impôts et de droits de douane, sont effectués via les banques, virés sur les comptes du Trésor en temps réel ou le lendemain grâce aux systèmes Systac et Sygma, et retracés en comptabilité du Trésor dans les mêmes délais.
20.3 : rapprochement des comptes de recettes	A	Les rapprochements entre les services de l'administration du Trésor et les régies de recettes se font tous les mois, avant le 10 du mois qui suit au niveau régional et avant le 20 du mois au niveau central. Les rapprochements sont complets.
PI-21 : Prévisibilité de l'affectation des ressources en cours d'exercice	C	Méthode de notation M2
21.1 : Consolidation des soldes de trésorerie	D	Le Trésor consolide tous les mois tous les soldes de trésorerie des comptes de son réseau. Les dépôts des entités d'administrations centrales dans les banques commerciales échappent à son contrôle et ne sont pas suivis ou consolidés. Si l'on considère ces dépôts, les disponibilités consolidées chaque mois par le Trésor représentent entre 50 et 70% de la totalité des liquidités.
21.2 : Prévisions de trésorerie et suivi	A	La Direction de la trésorerie, élabore un plan annuel mensualisé de trésorerie et l'actualise chaque mois en fonction des recettes et dépenses effectives. Toutefois, les capacités du cadre de gestion de la trésorerie sont limitées, de même que l'utilité des plans de trésorerie en raison des insuffisances des capacités de prévision et des procédures de caisse d'avance, débloqué de fonds et d'interventions directes.
21.3 : Informations sur les plafonds d'engagement	D	En pratique, les ministères ne disposent pas d'informations fiables sur les plafonds d'engagements.

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
21.4 : Ampleur des ajustements budgétaires en cours d'exercice.	C	Les virements de crédit sont fréquents et effectués de manière transparente. Les crédits réservés selon la procédure de blocages de précaution et les dépenses d'intervention directe sont des réallocations de ressources effectuées de manière non transparente.
PI-22 : Arriérés de dépenses	D	Méthode de notation M1
22.1 : Stock d'arriérés de dépenses	D*	Des arriérés de paiement existent et leurs montants sont significatifs (plus de 6% du total des dépenses annuelles). Mais les données disponibles ne permettent pas de déterminer le niveau auquel ils se situent par rapport aux seuils définis pour la notation de l'indicateur.
22.2 : Suivi des arriérés de dépenses	D	Les services du Minfi ne produisent pas régulièrement, ni en cours ni en fin d'année, un état complet des arriérés de paiement
PI-23 : Contrôles des états de paie	D+	Méthode de notation M1
23.1 : Intégration des états de paie et dossiers du personnel	D	Le fichier du personnel tenu dans SIGIPES et les états de paie gérés par ANTILOPE ne sont pas intégrés. Les recrutements, avancements, promotions ne se fondent pas sur un tableau des effectifs ou un tableau des emplois dûment approuvé, ou vérifiés par rapport aux dotations budgétaires.
23.2 : Gestion des modifications apportées aux états de paie	D	La périodicité de la prise en compte des modifications à apporter au fichier du personnel et aux états de paie n'est pas prédéfinie. Ces modifications interviennent dans des délais relativement longs (jusqu'à 4 ans) et donnent lieu à des rappels de salaires qui se sont élevés en 2015 à 10,81% de la masse salariale.
23.3 : Contrôle interne des états de paie	D	De nombreux contrôles de la chaîne de la solde sont en place, mais les erreurs de liquidation et/ou de paiement indu de salaire qui sont signalées par des missions d'audit sont révélatrices de leur inefficacité. Le système en place ne permet pas d'assurer l'intégrité des données de la masse salariale.
23.4 : Audits des états de paie	C	Il n'a pas été organisé un recensement général du personnel de toutes les entités de l'administration publique centrale au cours des trois dernières années. Toutefois, le MINFI a diligenté en 2016 des missions d'audit des structures de gestion du personnel et de traitement de la solde dans quinze ministères. Ces audits ont couvert les exercices budgétaires 2011 à 2015

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
PI-24 : passation des marchés publics	D+	Méthode de notation M2
24.1: suivi de la passation des marchés publics	D	Le Minmap ne dispose pas de base de données sur les marchés publics. L'ARMP gère actuellement des données statistiques pour les besoins d'évaluation périodique des modes de passation, mais ne dispose pas de toutes les données utiles et actualisées pour l'évaluation de la programmation et du suivi des marchés. Elle a lancé un projet de banque de données qui est en voie de finalisation. La Banque de données pas encore fonctionnelle.
24.2 : méthodes de passation des marchés	B	Les marchés passés selon des modes concurrentiels représentent en valeur 77,9% du montant total des marchés.
24.3 : accès du public aux informations sur la passation des marchés	C	Le public a accès à trois des six éléments d'information requis.
24.4 : instruction des plaintes concernant la passation des marchés.	D	L'absence d'un organe indépendant en charge de l'examen des recours et plaintes administratifs est assimilable au fait que le système actuel ne répond à aucun des critères requis.
PI-25 : efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales	C+	Méthode de notation M2
25.1 Séparation des tâches	A	La séparation des tâches relatives à l'exécution des principales opérations de dépenses de l'Etat et des EPA est bien assurée et les responsabilités des principaux intervenants (ordonnateurs, comptables, contrôleurs financiers et inspections des ministères), clairement définies par le cadre juridique des finances publiques et les textes portant organisation et fonctionnement des ministères et institutions constitutionnelles.
25.2 Efficacité du contrôle des engagements de dépenses	C	Le contrôle des engagements des dépenses non salariales se fait par rapport aux dotations budgétaires. Un mécanisme de contrôle des engagements par rapport aux projections de la trésorerie n'est pas en place. Le dispositif de contrôle des engagements ne couvre pas toutes les dépenses et son efficacité n'est pas totale.
25.3 Respect des règles et procédures de paiement	D*	Les procédures dérogatoires de déblocage de fonds et d'avances de trésorerie sont prévues par les textes en vigueur, mais les dépenses non salariales exécutées suivant ces procédures ne respectent pas toutes les règles établies. Les informations sur les dépenses payées suivant ces procédures ne sont pas disponibles. Le mécanisme d'intervention de la SNH n'est pas prévu par les textes en vigueur, et les dépenses payées par la SNH ne sont pas prévues au

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
		budget de l'Etat, mais intégrées après coup dans PROBMS à titre de régularisation.
PI-26 : audit interne	D	Méthode de notation M1
26.1 Portée de l'audit interne	D	Les institutions qui disposent de prérogatives en matière d'audit interne concentrent leurs activités sur les contrôles, y compris les contrôles a priori. Elles réalisent très peu d'audit sur les organisations et systèmes.
26.2 Nature des audits et normes appliquées	D*	L'absence de données ne permet pas de noter cette composante
26.3 Exécution d'audits internes et rapports d'audit	D*	L'absence de données ne permet pas de noter cette composante
26.4 Suites données aux audits internes	D*	Idem
PI-27 : intégrité des données financières	C+	Méthode de notation M2
27.1 : rapprochement des comptes bancaires	D	Les rapprochements des comptes du réseau Trésor avec la Banque centrale et les banques commerciales se font tous les mois, avant le 20 du mois qui suit la période considérée. Il existe des comptes d'administrations centrales extrabudgétaires ouverts auprès de banques commerciales. Ces comptes ainsi que ceux de projets financés sur ressources extérieures ne sont pas suivis par le Trésor et ne font pas l'objet de rapprochements.
27.2 : comptes d'attente	A	Les rapprochements de comptes d'attente sont faits chaque mois à l'occasion de la validation de la balance comptable. A la fin de l'exercice et durant la période complémentaire, les comptes d'imputation provisoire sont apurés sauf pour les dépenses restant à régulariser et pour lesquels les crédits budgétaires sont insuffisants.
27.3 : comptes d'avance	D	Il n'existe pas, au niveau des services du Trésor, des procédures de suivi et d'apurement des avances aux fournisseurs dans le cadre des marchés publics. Les caisses d'avances et d'avances de fonds ne font l'objet d'aucun rapprochement ni d'aucun apurement en fin d'exercice
27.4 : processus mis en place pour appuyer l'intégrité des données financières.	B	Des dispositifs de sécurisation et de traçabilité des accès aux systèmes d'informations comptables existent et leur fonctionnement est effectif. Il n'existe pas d'organe d'audit des informations financières
PI-28 : rapports budgétaires en cours d'exercice	D	Méthode de notation M1
28.1 Portée et comparabilité des rapports	D	Les rapports budgétaires produits en cours d'année par la DGB présentent l'exécution du budget suivant les classifications économique, géographique

Indicateur et composantes	Note	Explication résumée
		et administrative, dans le même format que le budget de l'Etat, mais ne portent que sur les opérations de dépenses.
28.2 Calendrier de publication des rapports	D	Les rapports d'exécution budgétaire devraient être produits semestriellement, mais cette fréquence n'est pas respectée.
28.3 Exactitude des rapports	D	L'exactitude des données soulève des préoccupations significatives. Les rapports budgétaires élaborés présentent l'exécution des dépenses à toutes les étapes de la phase administrative (engagement, liquidation et ordonnancement), mais pas les données sur les paiements.
PI-29 : rapports financiers annuels	C	Méthode de notation M1
29.1 Exhaustivité des rapports financiers annuels	C	La loi de règlement et le compte général de l'Etat sont préparés annuellement, présentent et comparent les réalisations de recettes et de dépenses par grandes catégories économiques, ainsi que les soldes de trésorerie.
29.2 Rapports financiers soumis à des audits externes	C	Le projet de loi de règlement, le compte général de l'Etat et les autres annexes relatifs à l'exercice 2015 ont été transmis à la Chambre des comptes le 29 septembre 2016, soit dans les neuf (9) mois suivant la fin de l'exercice 2015.
29.3 Normes comptables	C	La structure du compte général de l'Etat est conforme aux prescriptions de la LRFE, du RGCP et de la directive de la CEMAC et permet de suivre la cohérence dans le temps des CGE. La documentation du CGE fait référence à ces textes qui sont par ailleurs rendus publics.
PI-30 : audit externe	D+	Méthode de notation M1
30.1 Portée de l'audit et normes des audits	D*	La Chambre des comptes examine chaque année les rapports financiers de l'Etat et d'une partie des entités extrabudgétaires. Le manque de données ne permet pas de déterminer ce que représentent, en termes de recettes ou dépenses et par rapport à l'ensemble des administrations centrales, les entités qui ne transmettent pas leurs comptes.
30.2 Soumission de rapport d'audit au pouvoir législatif	A	Les rapports reçus par la Chambre des comptes pour les trois derniers exercices clos ont été examinés et transmis au Parlement dans les cinq semaines qui ont suivi leur réception.
30.3 Suite donnée audits externes	D	Il n'existe pas de cadre formel ou de suivi des recommandations. La Chambre renouvelle souvent les mêmes recommandations.
30.4 Indépendance de l'ISC des finances publiques	D	Les textes ne garantissent pas l'indépendance de la Chambre des comptes.

PI-31 : examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif	C+	Méthode de notation M2
31.1 Calendrier d'examen des rapports d'audit	A	L'examen des projets de loi de règlement et du rapport de la Chambre des comptes des exercices 2013, 2014 et 2015 par le Parlement s'est achevé dans un délai de moins de trois mois pour chacun des exercices.
31.2 Auditions sur les conclusions de l'audit	D	Des auditions approfondies sur les principales conclusions du rapport de la Chambre des comptes ne sont pas menées. Les représentants de la Chambre des comptes ne sont pas invités à fournir des explications sur les observations et les conclusions de l'Institution devant le Parlement.
31.3 Recommandation du pouvoir législatif concernant l'audit	B	A l'issue de l'examen du projet de loi de règlement et du rapport de la Chambre des comptes, le Parlement formule des recommandations au Gouvernement, et fait le point de leur mise en œuvre lors de l'examen du projet de loi de règlement de l'exercice suivant.
31.4 Transparence de l'examen des rapports d'audit par le pouvoir législatif	D	Les séances plénières du Parlement consacrées à l'examen et au vote de la loi de règlement sont ouvertes au public., mais les rapports des commissions ne sont pas publiés.

Annexe 2 : Récapitulatif des observations formulées sur le cadre de contrôle interne

Composantes et éléments du contrôle interne	Résumé des observations
1. Environnement de contrôle	
1.1 Intégrité et valeurs éthiques professionnelles et personnelles des dirigeants et du personnel et incluant une constante et générale attitude d'appui au contrôle interne	Informations non disponibles
1.2 Engagement à un niveau de compétence	Informations non disponibles
1.3 « Culture » des dirigeants (philosophie du management et style de direction)	Informations non disponibles
1.4 Structures de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Les structures sont centralisées, fondées sur le principe de l'autorité hiérarchique, la responsabilité programmatique n'est pas utilisée - - La Banque centrale est une organisation régionale - Les entreprises publiques et les établissements publics sont peu supervisés - Le contrôle interne est concentré au Ministère des Finances et au CONSUPE
1.5 Ressources humaines et pratiques	Informations non disponibles
2. Evaluation des risques	
2.1 Identifications des risques (portée et probabilité)	- L'évaluation des risques est à son début ; le CONSUPE organise des formations.
2.2 Evaluation des risques	- Il n'existe pas encore d'expérience
2.3 Evaluation de l'appétence au risque	- Il n'existe pas encore d'expérience
2.4 Réponses aux risques (transfert, tolérance, traitement ou résolution)	- Il n'existe pas encore d'expérience
3. Activités de contrôle	
3.1 Procédures d'approbation et d'autorisation	
3.2 Séparation des tâches (autorisation, exécution, enregistrement, revue)	
3.3 Contrôles des accès aux ressources et enregistrements	<ul style="list-style-type: none"> - Le comptable public a le monopole du maniement des fonds publics et de la conservation des valeurs et de l'enregistrement - Les actifs sont mal suivis ; leur cession et changement d'emploi ne sont pas encadrés juridiquement - La gestion des entreprises publiques et établissements administratifs est insuffisamment supervisée
3.4 Vérifications	
3.5 Rapprochements	- Les rapprochements sont réguliers
3.6 Revue de l'exécution opérationnelle	- Les audits et contrôles sont extrêmement rares ; le contrôle de gestion n'est pas déployé.
3.7 Revue des opérations, processus et opérations	- Les audits et contrôles sont extrêmement rares ; le contrôle de gestion n'est pas déployé ;

Composantes et éléments du contrôle interne	Résumé des observations
4. Information et communication	<ul style="list-style-type: none"> - Les systèmes d'information de l'administration centrale sont opérationnels, insuffisamment interconnectés et leurs fonctionnalités sont sous-utilisées - les systèmes de communication avec le public sur les questions fiscales sont bien établis, mais insuffisants pour les informations budgétaires - il n'existe pas encore de « dialogue de gestion » centré sur la performance
5. Pilotage	
5.1 Pilotage en place	<ul style="list-style-type: none"> - - l'audit interne au sens propre est peu développé - les contrôles internes se font essentiellement à l'acte (transactionnel) et sont centrés sur la régularité ; - Le contrôle externe est confié en partie à la chambre des comptes. - le contrôle du Parlement est embryonnaire
5.2 Evaluation	- L'évaluation des politiques publiques n'est pas développée
5.3 Réponse aux recommandations	- L'organisation du suivi des recommandations est embryonnaire; les recommandations ne sont pas suivies.

Annexe 3 : sources des informations

Annexe 3A – Enquêtes et études analytiques connexes

- République du Cameroun, Union Européenne, Evaluation des finances publiques selon la méthodologie PEFA, rapport final, janvier 2008
- République du Cameroun, Union Européenne, Formulation de la Stratégie Sous-Sectorielle des Marchés Publics - Rapport Etat des lieux et diagnostics et rapport de formulation de stratégie et Plan d'actions- Ecorys-Juin 2014
- République du Cameroun, Banque Mondiale, Analyse des Goulots d'étranglement sur la chaînes de passation des marchés publics -Rapport Banque Mondiale -Juin 2016
- République du Cameroun, Banque Mondiale, Parachever la réforme des Finances Publiques pour une meilleure performance de l'action de l'Etat, Plan de Modernisation des Finances Publiques du Cameroun, revue de mise en œuvre 2009 – 2012, actualisation 2013 – 2015, janvier 2013
- République du Cameroun, FMI, FAD, documentation budgétaire, mission financée par le Japon dans le cadre du projet de renforcement de la gestion budgétaire et des administrations douanières au sein de la CEMAC, Fabrice Robert, Mars 2014
- République du Cameroun, FMI, FAD, état des lieux des données financiers, mission financée par le Japon dans le cadre du projet de renforcement de la gestion budgétaire et des administrations douanières au sein de la CEMAC, Christophe Maurin, février 2014
- République du Cameroun, FMI, FAD, fiabiliser les restitutions financières pour piloter l'exécution budgétaire, Renaud Duplay, Benoit Wiest, Jean-Baptiste Minato et Pierre Roumegas, mai 2014
- République du Cameroun, FMI, FAD, gestion et pilotage de la masse salariale, mission financée par le Japon dans le cadre du projet de renforcement de la gestion budgétaire et des administrations douanières au sein de la CEMAC, Jérôme Bonherbe, janvier 2014
- République du Cameroun, FMI, FAD, appui à la mise en œuvre et au développement de la comptabilité budgétaire, mission financée par le Japon dans le cadre du projet de renforcement de la gestion budgétaire et des administrations douanières au sein de la CEMAC, Emmanuel Rousselot et Pierre Roumegas, avril 2015
- République du Cameroun, FMI, FAD, piloter l'exécution budgétaire, projet de renforcement de la gestion budgétaire et des administrations douanières au sein de la CEMAC, Sophie Lecoq, février 2015
- République du Cameroun, FMI, FAD, préparer un budget crédible pour cibler des dépenses publiques efficaces, Renaud Duplay, Alexandre Tisserant et Charles Trottmann, mai 2015
- République du Cameroun, FMI, FAD, renforcer la gestion financière publique, évaluer la gestion des investissements publics (PIMA), Bacari Koné, Megnan Kolie Ousmane Maurice, Ha Vu, Daniel Tommasi, Emmanuel Rousselot, Mimoun Lmimouni, Nicolas Hengy, Pierre Roumegas et Olivier Nkounka Kouam, janvier 2016
- République du Cameroun, FMI, FAD, Les voies d'approfondissement des réformes de la DGI, par Yves De Santis (chef de mission) et MM. Gérard Chambas, Alexandre Soubrié et Rodolphe Goanvic
- République du Cameroun, FMI, Rapport sur les Consultations de 2015 au titre de l'article IV
- République du Cameroun, Rapport sur l'année 2014 au titre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives Cabinet MOORE STEPHENS -Décembre 2016)

Annexe 3B - Liste des personnes rencontrées

Service	Responsable du service (ou son représentant) ; autres cadres
Ministère des Finances	
Division de la Préparation du Budget (DGB/DPB)	WAKOU Roger (Chef de division) EFFILA NDZEMENA François Cyrille ; BEDJERE David ; NDIADAÏ Martin ; ALHADJI MIDJIN BABA Oumarou
Division du contrôle budgétaire, de l'audit et de la qualité de la dépense (DGB/DCOB)	NTSECK Serge Dieudonné (Chef de Division) DICKA NGENG Joseph ; Mohamed LINJOUOM MAPOURE ; Marie Bénédicte NGO MOUAHA ; Chimène MAKENGUE ; Joe Marius NNA EDIMENGO ; Charles MBOUO MBOUO MFOSSA ; Claude Martial NANA, Vincent WADJIRI.
Direction de la dépense de personnel et des pensions(DGB/DDPP)	SIMO KEGNE Robert (Directeur) MOHAMADOU OUSMAN ; ABE'ELE Prosper ; Michel BAKARY ; MENGUE MVONDO Patrick
Division informatique de la DGB	NGUESSONG Gérard (Chef de Division) NTANG Pierre Marie ; DZOU Ferdinand ; NGONO Victor ; AZEGUE Patrick.
Division des Réformes Economique et financières (DGB/DREF)	EDOU ALO'O Cyrill (Chef de Division, Directeur Général) BOUMSONG Sophie ; GOMA Flore ; ABOSSOLO Alain Camille ; EBENE Benel ; ANZHIE Marie ; ONDOA Frédéric Jean-Marie ; MBIA ABOU Rosalie ; NKOMO MENGUE Yvette ; OWONA François
Division des participations et contributions (DGB/DPC)	ESSOMBA MBIDA ANDRE OVA OWONO Marie Noëlle ; AKOULOU AKOULOU Martial ; HANNA MENYE Samuel
Directeur Général du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire et Collaborateurs (DGTCFM)	MOH TANGONGHO Sylvester, Directeur Général, Responsables de divisions et principaux services
Inspection Nationale des services du Trésor (INS/DGTCFM)	Mme NDENDE Caroline Chef de l'INST M. AYUK ; NKOTO Frédéric DIV Informatique
Division informatique (DI/DGTCFM)	BOMA Louis Marie ; KINGUE OBIYO Yves ; NGUENANG Louis Bernard
Direction de la comptabilité publique (DC/DGTCFM)	ABOUEUR A BOUEL J.S ; MOHAMADOU BACHIROU ; LADGA DANGNANOU ; GOURA Martin Luther ; ESSOME TICKY Epse SAMNICK ; HAOUA Said ; DEMENOU ANGE Patrick ; NNEME Achile Pascal ; MANGA TSIMI Jacques Philippe.
Direction de la Trésorerie (DT/DGTCFM)	KOBOU DJONGNE Léonard (Directeur) et collaborateurs
Direction de la coopération financière et monétaire (DCFM/DGTCFM)	YEKE ENDALE Berthe (Directeur)
Direction Générale des Impôts (DGI)	AGBOR DOROTHY , Chef de la Division des statistiques, des simulations et des immatriculations

	KASSIMOU Mariamou (Directeur du recouvrement, des valeurs fiscales, et de la curatelle); Dorothy AGBOR (directrice); Mouhamadou AWAL (Sous directeur)
Direction Générale des Douanes (DGD)	DAMNA (Chef de division); TANJOA Jean; TONKAM Jean Marie; EDJIMBI Georges, GANDJO Ghislain; EKUBE Jean Claude; OLINGA Brice
Direction de la Normalisation et de la Comptabilité Matières (DNCM)	NGBWA Sévérin Blaise Rosy; KONGO ELANGA Désiré, POOCH Livie Rachel; ATANGANA Josué; KEMAJOU Hervé Jean-Marcel
Division des Affaires Economiques (DAE)	EYEFFA EBOMO Sylvie DJOUFACK Yves; YANGAN Emmanuel; OHAMBA BEKONO; MANGA Thierry; MENDOUGA Serge Hervé; ZIBI ATANGANA Jean; ZINGA LEBOGSO Roseline; NGONO BENYOMO Anne.
Direction des Ressources Financières	ANYA BOMBA Roger; ONANA MVOGO Abdon; BIH QUINTA Che
Direction des ressources humaines	ESSIMI NKOA Pie Rosin; MOAMIDI Suzanne; BANOCK BAMBOCK Vincent Eric.
Caisse Autonome d'Amortissement	Line ENANGA (Directeur des opérations de gestion de la dette); SIEWE Guillaume Thierry; BALEPA Jean-Louis
Commission technique de réhabilitation des entreprises publiques (CTR)	ESSOMBA MBIDA André
Centre national de développement de l'informatique (CENADI)	MBERECKE SEYI Samuel Charles NKAMITA Janvier; NENE Moussa; ESSAMA NGAH Lucien; BIDIAS Jean Bertin; Moïse DEMIEGUE FRINA; KAMMOE FOKI Richard; MENGOUMOU MVONDO Roger.
Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT)	
SG MINEPAT	Jean TCHOFFO Secrétaire Général Directeurs généraux et directeurs du MINEPAT
Direction Générale de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (DGPAT)	OUM Eléonord (Directeur général) et collaborateurs T
Direction de la prospective et de la planification stratégique (DPPS)	Ernst NGANGA (Chef de division) et collaborateurs
Directeur Général de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics (DGPIP)	TAMBA Isaac (Directeur général) et collaborateurs.
Division de la Prévision et de la préparation des programmes et projets (D4P)	[reste à préciser]
Direction de la Programmation des Investissements publics	Patrick Kevin MZOGANG (sous directeur); Jacqies DJOCKI KINGUE
Direction Générale de la Coopération et de l'intégration régionale	Dr ASSEMBA ONGODO Charles (Directeur général) et collaborateurs.
Division Informatique (DI/ MINEPAT)	Chantale MVEH (sous directrice)

Comité Technique de préparation et de suivi des programmes économiques (CTS)	MEBADA MEBADA Grégoire (Secrétaire Permanent adjoint) et collaborateurs
Programme national de développement participatif (PNDP)	Marie Madeleine NGA (Coordonnateur National) BOYOGUENO Alphonse ; LIMBI NDOUMBE ; CHEGUE Sylvestre ; FOUELEFACK Perrier ; EMBOLO Jean
Cellule d'appui à l'ordonnateur national (CAON)	TANEKEU TUOMENE Hilaire ; ABDOULLAHI ALION ; MASSO Dieudonné ; BEKOUNG FOVE Alain ; WOMBA Samuel ; TJECK Moïse, BINELI F.E
Institut National de la Statistique (INS)	TEDOU Joseph (Directeur général) LIBITE Paul Roger ; AMOUGOU René ; OKOUDA Bamabé.
Autres Ministères et institutions	
Ministère des marchés publics	FRITZ Gerald NASAKO Secrétaire général MAKEK Felix ; BERKA DZEKEM ; ACDOU Christophe ; ATANGANA BESSALA Norbert ; EMBELE KOUN Gustave Auguste ; BOUNTSEBE Murielle Dorothee épouse MBAMBA ; NTSAMA MANGA Firmin Dany ; ALIOU DEWA ; DJEDOUA Emmanuel.
Agence de régulation des marchés publics	NGAKETCHA Tadoum Jean Marie (Inspecteur général) ENOUMEDI Catherine ; KEMOUGNE David ; BITEP Sylvain.
Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUPE)	Madame MBA ACHA, (Ministre déléguée à la Présidence en charge CONSUPE) Dr CHI ASAFOR Cornelius MENDOUGA ALIMA Marc ; DISSAK BELANBE Yvette ; TSALA ONANA CHARISTE ; EKANGA ZOK Etienne ; SUH DANIAN AMBE ; MPOULI MPOULI Joseph ; ESSOH EMANE ; KALDAOUSSA FAISSAM ; GOUMPO Christelle ; ABANDA BILOGNIE Théophile.
Chambre des comptes (CdC)	Georges AMBE MOUTCHIA (Président d Section) FOUDA AMONBO ; THEUMOUBE Philippe ; KAMENI Pierre ; NDJOM NACK Elie ; JIFON Mary ; NGUETCHUENG Bertrand.
Assemblée Nationale	Madame MOUTYMBO épouse AYAYI Rosette, Présidente de la Commission des Finances. Les membres de la commission
Sénat	ESSOMBA TSOUNGUI Elie Victor, Président de la Commission des Finances et du Budget Les membres de la Commission
Banque centrale (BEAC nationale)	Achille ZOGO NKADA, Directeur National Adjoint et principaux collaborateurs
Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation (MINATD)	NDAZANA Louis-de-Gonzague Anaclet (Directeur de l'Organisation du Territoire) Etienne OWONO OWONO (Directeur)

FEICOM (Fonds Spécial d'Equipement et d'intervention Intercommunal)	ALIOU Issa (Directeur) et ses principaux collaborateurs
Association internationale des maires francophones et Association Communes et villes unies	ANDZE ANDZE Emile (Maire de Yaoundé 1 ^{er} et Président de l'association Communes et Villes Unies)
Ministère de la Santé Publique	[reste à préciser]
Ministère de la Justice	[reste à préciser]
Ministère des Travaux publics	[reste à préciser]
Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural	Mohamadou SAOUDI (Directeur)
Ministère de l'Education de Base	BISSE BEA (Secrétaire Général) Ambroise OWOTSOGO ONGUENE ; MOHAMADOU LAMINO ; HOULOUG Victor ; MBOM EDJO PEPIN ; ELSUI/MINEDUB ; DJOMHOUE Jean Claude ;
Ministère de l'enseignement secondaire	Moussa DJAFAROU (Directeur)
Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle	Monglo ATHANASE (Directeur)
Ministère de la fonction Publique, Secrétariat permanent à la réforme administrative (SPRA)	HALILOU BEUBA ; NTSAMA Micheline ; BENGOGO Daniel ; CHE Philip ; DIKOUME BATINDI Hervé
Organisations de la sociétés civile	Plateforme nationale des organisations de la société civile du Cameroun(Planopac) : Christine ANDELA (coordinatrice de la plateforme) Dynamique Citoyenne : Jessie B. BIKOKO, Animatrice Nationale Centrale Syndicale du Secteur Public au Cameroun : BIKOKO Jean Marc
Partenaires Technique et financiers	Union Européenne : Mats LILJEFELT, Benedikt MADL, DIBLING Sebastien, JORGE Ruth-Maria-Loreta ; FMI : TCHAKOTE Du Prince BAD : Racine KANE, EKPO Alain ; Banque mondiale : MEGNAN KOLIE Kolie Ousmane Maurice, NIAMIEN Célestin AFD : Côte DECHERY KFW : Christelle DEMYOU JICA : Olivia NOWOU Coopération française : Marc BOUVET

Annexe 3C - Documents consultés

01 - Textes et documents généraux

- Loi n°96/06 du 18 janvier 1996, portant révision de la Constitution du 02 juin 1972
- Loi n°2008/001 du 14 avril 2008 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 96/06 du 18 janvier 1996 portant révision de la Constitution du 02 juin 1972
- Ordonnance n° 62/OF/04 du 7 février 1962 : Régulant le mode de présentation, les conditions d'exécution du budget de la République fédérale du Cameroun, de ses recettes, de ses dépenses et de toutes les opérations s'y rapportant
- Loi n°2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat
- Loi n°90/052 du 19 décembre 1990 sur la liberté de communication sociale
- Loi n°90-063 du 19/12/1990 modifiant la loi 69 instituant régime d'assurance
- Loi n° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic
- Loi n°99/014 du 22 décembre 1999 régissant les organisations non gouvernementales
- Loi n°2002/001 du 19 avril 2002 : Portant modification de certaines dispositions de l'Ordonnance n° 62/OF/04 du 7 février 1962 réglant le mode de présentation, les conditions d'exécution du budget de la République Fédérale du Cameroun, de ses recettes de ses dépenses et de toutes ses opérations s'y rattachant
- Loi n°2006/015 du 29 décembre 2006 portant organisation judiciaire
- Loi n°2010/013 du 21 décembre 2010 régissant les communications électroniques au Cameroun
- Décret n°67/211 du 16 mai 1967, portant aménagement de la législation financière
- Décret n°2011/408 du 09 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement.
- Décret n°2013/160 du 15 mai 2013 portant règlement général de la comptabilité publique
- Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi - DSCE 2010-2020
- Plan d'Urgence pour l'Accélération de la Croissance Economique- Février 2014
- République du Cameroun, MINEPAT, Cameroun vision 2015
- République du Cameroun, MINEPAT, document de stratégie pour la croissance et l'emploi 2010-2020
- Décret n°2011/2414/PM du 17 août 2011 portant création, organisation et fonctionnement du Comité Interministériel d'Examen des Programmes

02 - Préparation du Budget

- Circulaire N° 004/CAB/PM du 19 août 2014 relative à l'élaboration des CDMT
- Circulaire du Président de la République N°001/CAB/PRC du 28 juillet 2016 relative à la préparation du budget de l'Etat pour l'exercice 2017
- MINFI, DGB, DPB, planning des activités de préparation du budget
- Cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) 2017-2019 version Avril 2016
- CDMT sectoriels 2016-2018, CBMT 2014-2016, 2015-2017-2016-2018 et 2017-2019
- MINEPAT, DGEPIP, examen de la cohérence entre le BIP et le CDMT 2016-2018, avril 2016
- Rapport 2016 sur la chaîne des résultats - MINEPAT (D4P et INS)
- Rapport de passage des Ministères aux Conférences de Validation des CDMT 2017 - 2019 -MINEPAT
- Synthèse des recommandations des conférences de validation des CDMT 2017-2019 et d'examen de la maturité des projets - MINEPAT

- Projets de rapports de performance des administrations pour les exercices 2014, 2015 et 2016
- Rapports annuels de performance des ministères, année 2015
- Rapports annuels du Réseau de suivi indépendant des politiques publiques et des stratégies de coopération sur les budgets 2012, 2013 et 2014
- Stratégie du secteur des infrastructures, du secteur des industries et services, du secteur rural, du secteur de l'éducation et formation professionnelle, du secteur de la santé et services sociaux, du secteur de la justice administration générale et financière, et du secteur souveraineté.
- Guide méthodologique d'élaboration des CDMT au Cameroun
- MINEPAT, nomenclature sectorielle
- MINFI, DAE, modélisation macroéconomique au Cameroun : l'exemple de modèle SIPAE
- MINFI, DGB, DREF, manuel de préparation du budget programme, décembre 2010
- Lettre du Premier Ministre, chef du Gouvernement N°16/B70/d-10/SG/PM du 28 septembre 2016, adressée au Ministre de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire et portant enveloppe de base pour le budget 2017

03 - Investissements publics

- Décret n°2013/7987/PM du 13 septembre 2013 portant création, organisation et fonctionnement des comités de Suivi de l'Exécution Physico-financière de l'investissement
- Décision n°493 Minepat/SG du 17/06/2014 portant création d'un groupe de travail chargé de la mise en commun et l'harmonisation des données d'exécution des financements extérieurs
- MINEPAT, rapport global sur l'état de maturité des projets du gouvernement, juillet 2016
- Revue de l'exécution physico-financière de l'investissement public au titre du 3e trimestre de l'exercice 2016 (MINEPAT)
- Guide de maturation des projets d'investissement public, avril 2014
- MINEPAT, DGEPPI, unités physiques et natures économiques pour le budget d'investissement public 2017, octobre 2016
- Liste des grands projets d'investissement inscrits dans le DSCE et ayant reçu des financements au cours de l'année 2016

04 - Collectivités territoriales décentralisées

- Loi n°2004/017 du 22 juillet 2004 portant orientation de la décentralisation
- Loi n°2004/018 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux communes
- Loi n°2004/019 du 22 juillet 2004 fixant les règles applicables aux régions
- Loi n°2009/011 du 10 juillet 2009 portant régime financier des collectivités territoriales décentralisées
- Loi n°2009/019 du 15 décembre 2009 portant fiscalité locale
- Décret n°2007/1139/PM DU 03/09/2007 fixant les modalités d'émission, de recouvrement, de centralisation, de répartition et de reversement des centimes additionnels communaux.
- Décret n°2008/013 du 17/01/2008 Portant organisation et fonctionnement du Conseil National de la Décentralisation
- Décret N° 2009/248 du 05/08/2009 fixant les modalités d'évaluation et de répartition de la Dotation de la Décentralisation

- Décret n°2010/1734/PM du 1er juin 2010 fixant le plan comptable sectoriel des CTD
- Arrêté conjoint MINATD/MINEPAT n°104 du 24 août 2010 portant déblocage et affectation des quotes-parts de la dotation générale d'investissement au titre de l'exercice budgétaire 2010
- Rapport annuel du FEICOM, 2015
- Instruction N° 004052/L/MINATD/DCTD du 23 Sept. 2004 sur la gestion des quittances communales
- Exposé sur les ressources financières affectées au FEICOM et évolution 2010-2015 (FEICOM)
- Tableau récapitulatif des ressources transférées aux communes par ministères depuis l'exercice 2010 et des prévisions des ressources pour l'exercice 2015

05 - Exécution du Budget

- Circulaires Portant Instructions relatives à l'Exécution des lois de finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'Etat, des Etablissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour les exercices 2014 et 2017
- MINFI, DGB, DREF, manuel de pilotage et de l'exécution du budget programme, janvier 2013

06 - Impôts/Douanes

- Loi n°99/013 du 22 décembre 1999 portant Code pétrolier
- Loi n°001/2001 du 16 avril 2001 portant Code minier
- Loi n°du 2/04/12 portant Code Gazier
- CODE Général des Impôts, version 2014 et version 2017
- Décret n°2000/465 du 30 juin 2000 portant application du Code pétrolier
- Décret n°2001/1033 du 27/11/2001 réorganisant le Programme de Sécurisation des Recettes Forestières
- Décret n°2002/1722 du 08/10/2002 instituant le programme de sécurisation des recettes des mines, de l'eau et de l'énergie
- Décret n°2002/840/PM du 26/03/2002 fixant les modalités d'application de la loi n°001 du 16 avril 2001 portant Code Minier
- Décret n°2012/13731/PM du 13 novembre 2012 fixant les modalités d'application des dispositions du Code Général des Impôts relatives à l'immatriculation fiscale (DGI)
- Circulaire-cadre DGI 2016 fixant les modalités des interventions des services fiscaux auprès des entreprises dans le cadre des contrôles et investigations fiscaux
- La Douane Camerounaise en chiffres -2015
- Manuel pour les procédures d'immatriculation pour la phase pilote (DGI-Aout 2016)
- Etat d'exécution du programme de contrôle fiscal au 30 novembre 2016 (DGI)
- Statistiques 2016 sur les réalisations des programmes de vérification par service et par type de vérification (DGI)

07 - Gestion des personnels, de la Solde et des pensions

- Loi n°69-LF-18 du 10/11/1969 instituant un régime d'assurance de pensions de vieillesse
- Décret n°94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la fonction publique
- Décret n° 74-694 du 29/07/1974 conditions et taux heures supplémentaires

- Décret n°75/459 du 26 JUIN 1975 déterminant le régime de rémunération du personnel de l'Etat
- Décret n°75/523 du 15/07/1975 conditions de désignation et régime de rémunération des stagiaires
- Décret n°75/791 du 18/12/1975 fixant l'échelonnement indiciaire des différents cadres de la Fonction publique
- Décret n°78/527 portant création d'une indemnité au profit des défenseurs de l'Etat
- Décret n°82/341 portant conditions d'attribution du capital-décès
- Décret n°155-1982 relatif aux pensions civiles
- Décret n°91/32 du 09/07/1991 Fixant les conditions d'attribution et d'occupation des logements administratifs
- Décret n°93-004 portant rémunération des personnels civils et militaires de l'Etat
- Décret n°93-333 portant modalités de transfert à l'Etat de la gestion des pensions des agents relevant du Code du travail
- Décret n°93-577 relatifs aux conditions de travailleurs temporaires, occasionnels ou saisonniers
- Décret n°94/036 portant Organisation du régime des pensions civiles
- Décret n°94-197 relatif aux retenues sur salaires
- Décret n°2000/211 du 27/07/2000 fixant la rémunération des agents relevant du Code du travail
- Décret n°2000/285 du 12/10/2000 fixant le taux de l'indemnité journalière et les conditions
- Décret n°2000/686/PM du 13/09/2000 fixant les modalités d'attribution du capital décès
- Décret n°2002-040 du 04/02/2002 modalités paiement primes éducation nationale
- Décret n°2015/2517/PM du 16/06/2015 fixant les modalités d'application de la loi n°017/2001 du 18 décembre 2001 portant réaménagement des procédures de recouvrement des créances des cotisations sociales.
- Arrêté 56-1975 Portant organisation du régime des pensions civiles
- Arrêté N° 3277- MFP-DP du 27/10/77 fixant les modalités de notation des agents publics
- Arrêté 046-CAB-PM du 13/07/2000 portant création du Comité de coordination et de suivi du projet SIGIPES
- Arrêté conjoint n°9145 -MINFOPRA-MINFI du 10/12/2001 portant lancement de SIGIPES dans certains ministères
- Arrêté n°010601-2005 relatif au Comité de pilotage de SIGIPES
- Arrêté n°083-2005 du 03/06/2005 portant mise en œuvre de l'Opération assainissement des fichiers solde et personnels de l'Etat
- Arrêté n°3277-1977 portant modalités de notation des agents de l'Etat
- Circulaire 16-1968 relative au recrutement, avancement et licenciement des agents contractuels et journaliers
- Circulaire 1-1973 relative au recrutement des agents non-fonctionnaires
- Circulaire 1-1973 relative aux agents de l'Etat relevant du Code du travail
- Circulaire 3277-1977 relative à la notation des agents des administrations publiques
- Circulaire 13-1978 relative au recrutement du personnel domestique de l'Etat
- Circulaire 1228-1993 relative à la notation des agents des administrations publiques
- Circulaire relative aux modalités de traitement des dossiers de pension des agents de l'Etat retraités dans les provinces

08 - Marchés publics, Partenariat Public-Privé

- Loi n°2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat.
- Loi n°2008/009 du 16 juillet 2008 fixant le régime fiscal, financier et comptable applicable aux contrats de partenariat.
- Décret n°2001 portant organisation organisant de l'ARMP
- Décret n°2004/275 du 21 septembre 2004 portant code des marchés publics
- Décret n°2008/0115/PM du 24 janvier 2008 précisant les modalités d'application de la loi n°2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat.
- Décret n°2008/035 du 23 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du Conseil d'Appui à la Réalisation de Contrats de Partenariat.
- Décret n°2008/220 du 4 juillet 2008 portant organisation du Minepat
- Décret n°2012/075 du 08 mars 2012 portant organisation du ministère des marchés publics
- Décret n°2012/076 du 08 mars 2012, modifiant et complétant certaines dispositions du décret n°2001/048 portant création, organisation et fonctionnement de l'ARMP
- Décret n°2013/271 du 05 août 2013 modifiant et complétant certaines dispositions du décret 2012/074 portant création, organisation et fonctionnement des commissions de passation de marchés publics
- Arrêté n°93/CAB/PM du 05 novembre 2002, fixant les montants des cautions de soumission et des frais du dossier d'appel d'offres
- Arrêté n°023/CAB/PM du 30 décembre 2005 fixant les modalités d'application de la demande de cotation
- Arrêté n°069/CAB/PM du 03 mars 2009 constatant la composition du Comité d'Orientation du Conseil d'Appui à la Réalisation des Contrats de Partenariat.
- Circulaire n° 004/CAB/PM du 30 décembre 2005 relative à l'application du code des marchés publics
- Circulaire n° 003/CAB/PM du 18 avril 2008 relative au respect des règles régissant la passation, l'exécution et le contrôle des marchés publics
- Circulaire n° 002/CAB/PM du 31 janvier 2011 relative à l'amélioration de la performance du système de passation des marchés publics
- Circulaire n° 003/CAB/PM du 31 janvier 2011 précisant les modalités de gestion de changement des conditions économiques des marchés publics
- Circulaire n° 001/CAB/PM du 19 juin 2012 relative à la passation et au contrôle des marchés publics
- Circulaire n° 004/LC/MINMAP/CAB du 26 août 2013 fixant les modalités de délivrance du visa préalable à la signature de certains marchés publics
- Lettres MINEPAT relatives à l'organisation des conférences de préparation des Plans de passation de marchés pour 2017
- Note de Présentation de l'avant-projet de nouveau Code des marchés publics
- Rapport sur la situation générale des marchés publics au Cameroun -Premier semestre 2016

09 - Dette publique

- Décret n°85/1176 du 28/08/85 portant création et organisation de CAA
- Décret n°2008/2370/PM du 04/08/2008 portant création, organisation et fonctionnement du Comité national de la dette publique
- Règlement n°12/07-UEAC-186-CM-15 Portant cadre de référence de la politique d'Endettement public et de gestion de la Dette publique dans les Etats membres de la CEMAC

- Organigramme de la CAA adopté en Conseil d'administration le 24 juin 2015

10 - Comptabilité, Trésorerie

- Loi n°2008/003 du 14 avril 2008 régissant les dépôts et consignations
- Décret n°76/257 du 1er juillet 1976, complété par le décret n°79/473 du 15 novembre 1979 rendant exécutoire le Plan comptable de l'Etat
- Décret n°82-656 portant Cautionnement et indemnités du Trésor
- Décret n°97/226/PM du 25 juin 1997 portant réforme de la comptabilité de l'Etat
- Décret n°2003/011/PM du 09 janvier 2003, portant nomenclature budgétaire de l'Etat
- Circulaire n° 07/MINDAF/SG/DPE/SDPME du 03 avril 2008 relative à la réforme des biens mobiliers de l'Etat
- Circulaire n° 04/CAB/MINFI du 18 mai 2012 portant instructions relatives à la tenue de la comptabilité matières
- Rapport du Comité de trésorerie -exercice 2013
- Direction de la Trésorerie - Rapport d'activités 2014
- Stratégie d'émission des titres publics - exercice 2015
- Plan annuel mensualisé de trésorerie 2016
- Instruction du ministre des Finances de juin 2012 édictant les normes et les procédures relatives de la comptabilité matières
- Instruction générale sur la comptabilité de l'Etat de 2009

11 - Audits et contrôles internes

- Loi n°74/18 du 5 décembre 1974 relative au contrôle des ordonnateurs, gestionnaires et gérants des crédits publics et des entreprises d'Etat modifiée par la loi n° 76/4 du 8 juillet 1976
- Loi n°2011/027 du 14 décembre 2011 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi n° 2006/015 du 29 décembre 2006 portant organisation judiciaire
- Décret n°77/41 du 03 février 1977 fixant les attributions et l'organisation des contrôleurs financiers
- Décret n°2005/187 du 31 mai 2005 portant organisation et fonctionnement de l'agence nationale d'investigation financière
- Décret n°2006/088 du 11 mars 2006 portant création, organisation et fonctionnement de la commission nationale anti - corruption
- Décret n°2008/028 du 17 janvier 2008 portant organisation et fonctionnement du conseil de discipline budgétaire et financière
- Décret n°2012/389 du 18 septembre 2012 portant organisation du ministère de la Justice
- Décret n°2013/159 du 15/05/2013 portant Régime particulier du contrôle administratif des finances publiques
- Décret n°2013/287 du 04 septembre 2013 portant organisation des services du Contrôle supérieur de l'Etat (CONSUPE)
- Circulaire n° 003/PM du 05 juillet 2015 relative au contrôle de gestion dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution du budget de l'Etat
- Circulaire conjointe n° 01/MINEPAT-MINATD relative au renforcement des mécanismes de suivi et de contrôle de l'exécution du budget d'investissement public au moyen des cadres de concertation mensuelle
- Plan Stratégique 2013-2017 du CONSUPE
- Procès-verbal de contrôle interne mensuel de l'ACCT au 31/05/2016 (DGTCFM)

- Code de déontologie des auditeurs de l'inspection des services de la DGTCFM
- Guide d'Audit de l'inspection des services de la DGTCFM
- Lignes directrices audits de l'inspection des services de la DGTCFM
- Projet de Code de déontologie des auditeurs de la DGTCFM
- Projet de guide d'audit de la DGTCFM
- 12 - Contrôle externe
- Loi n°73/1 du 08 juin 1973 portant règlement de l'Assemblée nationale et les lois modificatives subséquentes
- Loi n°2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des comptes de la Cour suprême
- Loi n°2006/016 du 29 décembre 2006 fixant l'organisation et le fonctionnement de la Cour suprême
- Loi n°2006/017 du 29 décembre 2006 fixant l'organisation, les attributions et le fonctionnement des Tribunaux Régionaux des Comptes
- Loi n°2006/022 du 29 décembre 2006 fixant l'organisation et le fonctionnement des tribunaux administratifs
- Loi n°2013/006 du 10 juin 2013 portant règlement intérieur du SENAT

13 - Statistiques Budgétaires et financières

- MINFI, DPC, état des ressources et des emplois de certains établissements publics administratifs au titre de l'exercice 2015 et 2016
- Rapport d'analyse des données du recensement scolaire 2014-2015 du ministère de l'éducation de base
- Situations des restes à recouvrer (DGI), années 2014 à 2016
- Balances comptables mensuelles consolidées du Trésor période janvier 2014 à décembre 2016
- Evolution mensuelle de la situation monétaire consolidée de décembre 2010 à décembre 2016
- Lois de finances, exercices 2014 à 2017,
- Note de synthèse de la conjoncture nationale et régionale, exécution budgétaire au premier trimestre, situation dans le secteur pétrolier et perspectives économiques, avril 2016
- PNG, situation mensuelle de juin 1996 à décembre 2016
- Projet de loi de règlement du budget, exercices 2013 à 2015
- Situation au 31/12/2016 des dépôts dans les banques des administrations organismes et entreprises publiques (situation résumée par banque)
- Situation des émissions de titres publics 2015 et 2016 (DGTCFM)
- Tableau consolidé des participations de l'Etat, année 2015 (DGB)
- Tabords janvier 2014 à décembre 2016

14 - Réformes GFP

- Arrêté n°112/CAB/PM du 06 juin 2007 portant création, organisation et fonctionnement du Comité de pilotage du projet de modernisation de l'administration par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats
- Circulaire N° 07/CAB/PM du 23/08/2000 relative à la création et l'utilisation des sites internet gouvernementaux.
- Circulaire du Premier Ministre N°003/PM du 27 septembre 2016 fixant les principales orientations de la réforme des finances publiques pour la période triennale 2016-2018

- Programme de modernisation de l'Administration camerounaise par la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (PROMAGAR), phase Pilote, 23 juillet 2007
- MINFI, DGB, DREF, plan de modernisation des Finances Publiques 2009 – 2012
- MINFI, DGB, DREF, plan de modernisation des Finances Publiques 2013 – 2015
- MINFI, DGB, DREF, matrice de l'action 05 relevant du programme 274 modernisation de la gestion budgétaire de l'Etat, 2016
- Lettre du DGB adressée au DREF et portant mission annuelle 2016
- MINFI, DGB, DREF, matrice de l'action 05 relevant du programme 274 modernisation de la gestion budgétaire de l'Etat, 2017
- MINFI, DGB, DREF, plan de modernisation des Finances Publiques 2016 – 2018
- Lettre du DGB adressée au DREF et portant mission annuelle 2017

15 - Divers

- Loi n°73/7 du 07 décembre 1973 relative aux droits du Trésor pour la sauvegarde de la Fortune Publique
- Loi n°92/006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'initiative commune
- Décret n°92/455/PM du 23 novembre 1992 fixant les modalités d'application de la loi n°92/006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'initiative commune
- Décret n°2012/390 du 18 septembre 2012 portant organisation du ministère des domaines
- Décret n°2013/066 du 28 février 2013 portant organisation du Minfi
- Circulaire 002-2004 portant assainissement du Parc automobile de l'Etat.

Annexe 4 : Évaluation 2017 selon la méthode PEFA 2005 et comparaisons de l'évolution par rapport à l'évaluation de 2007

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
PI-1. Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé (M1)	D	A		
i) Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	D	A	Les écarts entre les prévisions de la loi de finances initiale et les réalisations de dépenses hors dette (intérêts et principal) et hors projets financés sur ressources extérieures ont été respectivement de +0,1% et +0,9% pour 2014 et 2015 (voir détail des calculs en annexe 5-C). Ils n'ont donc pas dépassé 5% durant au moins 2 des 3 années considérées.	La note de l'indicateur est nettement améliorée, mais les données ne tiennent pas compte des montants significatifs de dépenses restant à régulariser.
PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé (M1)	B	NN		
(i) Ampleur des écarts dans la composition des dépenses au cours des trois dernières années, non compris les crédits provisionnels.	B	NN	La notation de cet indicateur nécessite la disponibilité, pour les trois années 2014 à 2016, des dépenses d'investissement financées sur ressources extérieures par	Le calcul de l'écart pour l'attribution de la note B en 2007 était erroné. Notre calcul a donné comme résultats : 12,8% au lieu de 0,2% pour 2003 ;

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
			chapitre, en prévision et en réalisation (donnée à soustraire du total des dépenses par chapitres). Nous n'avons pu obtenir que les montants globaux pour les dépenses de projets financés sur ressources extérieures. L'indicateur ne peut pas être noté.	30,2 % au lieu de 4,6% pour 2004 35,3% au lieu de 9,8% pour 2005. La situation correspondait à la note D
PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé (M1)	C	A		
(i) Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé	C	A	Les recettes effectives ont représenté respectivement pour les années 2014 à 2016, 107,9% ; 100,8% et 99,1% des prévisions initiales de la loi de finances.	Comme PI-1, l'amélioration de la note n'est pas significative de l'amélioration de la situation. D'importantes insuffisances subsistent pour la maîtrise des prévisions de recettes.
PI-4. Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses (M1)	D	D		
i) Stock des arriérés de paiement sur les dépenses (exprimé en pourcentage des dépenses réelles totales pour l'exercice budgétaire correspondant) et toute variation récente du stock.	D	D	Le montant d'arriérés de paiements représente 10% des dépenses totales annuelles pour au moins 2014 et 2016	
ii) Disponibilité de données pour le suivi du stock d'arriérés de paiement sur les dépenses.	D	D	Les services du Minfi ne produisent pas régulièrement, ni en cours ni en fin d'année, un état complet des arriérés de paiement	

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
PI-5. Classification du budget (M1)	A	C		
(i) Le système de classification utilisé pour l'établissement, l'exécution et l'établissement de rapports sur le budget de l'administration centrale	A	C	La préparation et l'exécution du budget reposent sur une classification administrative et économique, et s'appuient sur les normes GFS. La classification fonctionnelle n'est pas conforme aux normes COFOG	La situation est la même depuis la dernière évaluation, mais l'appréciation des évaluateurs change en rapport avec la classification fonctionnelle appliquée. Les évaluateurs en 2017 estiment que la classification fonctionnelle appliquée n'est pas compatible avec la norme CFAP/COFOG.
PI-6. Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire (M1)	B	B		
i) part des informations citées (cf.liste) dans la documentation budgétaire la plus récemment émise par l'administration centrale	B	B	Le PLF 2017 satisfait 5 critères d'information	Performance maintenue, pas de changements depuis la dernière évaluation.
PI-7. Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale (M1)	C+	D		
i) niveau des dépenses extrabudgétaires (autres que les projets financés par les bailleurs de fonds) qui ne sont pas incluses dans les rapports budgétaires	C	D	Il n'existe pas de données fiables et exhaustives pour apprécier le niveau des dépenses extrabudgétaires qui ne sont pas incluses dans les rapports budgétaires	-
ii) informations sur les recettes / dépenses liées aux projets financés par les bailleurs de fonds qui sont incluses dans les rapports budgétaires	B	D	Les informations incluses dans la loi de règlement du budget sur les projets financés par les bailleurs de fonds sont peu significatives	La situation ne s'est pas dégradée par rapport à l'évaluation de 2007. Mais changement dans l'appréciation de la situation : il fallait apprécier si les

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
				informations étaient incluses dans la loi de règlement du budget et non pas la loi de finances.
PI-8. Transparence des relations budgétaires intergouvernementales (M2)	C	D+		
i) systèmes transparents et basés sur des règles pour l'affectation horizontale entre les administrations décentralisées de transferts inconditionnels et conditionnels en provenance de l'administration centrale (affectation prévue dans le budget et affectation réelle)	A	B	L'affectation horizontale de la plupart (78,7%) des transferts provenant de l'administration centrale est déterminé par des mécanismes transparents et basé sur des règles	Même performance, mais la mission en 2007 considérait que les ressources transférées dans le cadre des transferts de compétences et les autres ressources sont déterminées par des mécanismes transparents et basés sur des règles, or ce n'est pas le cas.
ii) communication en temps voulu d'informations fiables par l'administration centrale aux administrations décentralisées sur leurs dotations budgétaires pour l'exercice à venir	D	D	Les informations ne sont communiquées aux CTD sur les transferts qui leur seront alloués	Même situation, pas de changement
iii) Mesure dans laquelle les informations budgétaires consolidées (concernant au moins les recettes et les dépenses) sont collectées et rapportées au niveau de l'administration générale selon les catégories sectorielles	D	D	Les informations budgétaires qui remontent au niveau central sont incomplètes. Aucune consolidation n'est effectuée par l'administration centrale.	Même situation, pas de changement
PI-9. Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public (M1)	D	D		

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
i) Étendue de la surveillance exercée par l'administration centrale sur les agences publiques autonomes et les entreprises publiques.	D	D	Le suivi des établissements publics et des entreprises publiques n'est toujours pas exhaustif. Des rapports consolidés sur les risques budgétaires que peut engendrer leur gestion pour l'administration centrale ne sont pas produits.	La situation n'a pas changé. Les difficultés de collecte des données financières des entreprises publiques persistent, ce qui ne permet pas une surveillance exhaustive desdites entreprises.
ii) Étendue du contrôle de l'administration centrale sur la situation budgétaire des administrations décentralisées.	D	D	Le suivi des collectivités territoriales décentralisées n'est toujours pas exhaustif. Des rapports consolidés sur les risques budgétaires que peut engendrer leur gestion pour l'administration centrale ne sont pas produits.	La situation n'a pas changé. Une cellule dédiée au suivi de la situation financière des collectivités territoriales décentralisées a été créée en 2013 au MINFI, mais elle n'est pas encore opérationnelle.
PI-10. Accès du public aux principales informations budgétaires (M1)	B	B		
i) nombre de critères (cf. liste) relatifs à l'accès du public aux informations qui sont remplis	B	B	L'administration met à la disposition du public trois des six éléments d'information	Même niveau de performance que 2007
PI-11. Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget (M2)	C+	C+		
i) existence d'un calendrier fixe et respect du calendrier	C	C	Il existe un calendrier budgétaire annuel qui accorde deux semaines au MDA pour qu'ils préparent leurs estimations détaillées	Même niveau de performance qu'en 2007
ii) clarté/exhaustivité des directives et participation des responsables politiques au processus de préparation des propositions budgétaires	D	D	Les lettres de plafonds émises à l'intention des MDA fixent les plafonds applicables à chaque MDA. Les plafonds notifiés ne sont pas examinés et approuvés en conseils des ministres (ou une instance similaire)	Même niveau de performance qu'en 2007

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
iii) approbation du budget par les autorités législatives ou tout organe assumant une fonction analogue	A	A	Les autorités législatives ont, au cours des trois dernières années, approuvé le budget avant le début de l'exercice budgétaire	Même niveau de performance qu'en 2007
PI-12. Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques (M2)	C	C+		
i) préparation des prévisions budgétaires pluriannuelles et allocations fonctionnelles des fonds publics	D	C	Des CBMT glissants basés sur une classification économique et administrative sont établis pour des cycles de trois ans. Les écarts entre les enveloppes des CBMT et les budgets annuels ne sont pas expliqués.	Une amélioration de la situation due à la mise en place progressive de la budgétisation pluriannuelle
ii) portée et fréquence de l'analyse de la soutenabilité de la dette	A	A	Des analyses de soutenabilité de la dette extérieure et intérieure sont effectuées chaque année.	Performance maintenue.
iii) existence de stratégies sectorielles, assorties d'états pluriannuels des coûts des dépenses de fonctionnement et d'investissement	C	C	Les stratégies sectorielles sont préparées pour tous les secteurs. Sur l'ensemble des secteurs (07) seulement quatre (04) secteurs sur sept (07) disposent de stratégies chiffrées, ce qui représente plus de 80% des dépenses primaires. Le chiffrage ne cadre pas avec les prévisions budgétaires des quelques CDMT sectoriels préparés par certains ministères sectoriels.	Même notation malgré les améliorations constatées dans le processus d'élaboration et de formulation des stratégies, et dans le processus d'élaboration des CDMT
iv) Liens entre les budgets d'investissement et les prévisions de dépenses à moyen terme	D	D	La budgétisation des dépenses d'investissement et celle de fonctionnement sont menées dans des ministères distincts et ne donnent pas lieu à un échange des estimations relatives aux charges récurrentes.	Même constat, pas d'améliorations constatées.

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
PI-13. Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables (M2)	A	A		
i) Caractère clair et exhaustif des obligations fiscales et douanières.	A	A	Les textes sont clairs et exhaustifs et limitent les pouvoirs discrétionnaires des administrations fiscale et douanière	Même notation malgré les améliorations constatées dans la présentation des textes
ii) Accès des contribuables aux informations relatives aux obligations fiscales et douanières, et aux procédures administratives y afférentes.	A	A	Les sites web de la DGI et de la DGD rendent facile l'accès à toutes les catégories d'information sur les obligations fiscales et douanières, sur les procédures y afférentes, sur les recours.	Même notation malgré les améliorations constatées par rapport à 2007 grâce aux sites web
iii) Existence et fonctionnement d'un mécanisme de recours à l'encontre des décisions des administrations fiscale et douanière.	B	A	Les mécanismes de recours à l'encontre des décisions des administrations fiscales et douanières existent et sont fonctionnels.	L'évaluation de 2007 a accordé un B au motif que le système de recours juridictionnel connaissait des limites dans sa mise en oeuvre. La méthode PEFA 2005 ne traitait pas des recours juridictionnels.
PI-14. Efficacité des mesures d'immatriculation des contribuables et de l'évaluation de l'impôt, des taxes et des droits de douane (M2)	C	C+		
i) Contrôle du système d'immatriculation des contribuables	D	B	L'identification par le NIU a été généralisée à tous les contribuables. Les administrations financières ont l'obligation de recourir au NIU pour l'identification des opérateurs économiques. Le système d'immatriculation comporte des insuffisances. Un nouveau système d'identifiant a été défini. Il est en cours de généralisation.	Amélioration significative.

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
ii) Efficacité des pénalités prévues pour les cas de non-respect des obligations d'immatriculation et de déclaration.	C	C	Les pénalités existent, mais doivent être améliorées notamment envers le secteur public responsable pour une grande part des arriérés de recouvrement principal responsable	Nette amélioration, mais pas suffisante pour modifier la note
iii) Planification et suivi des programmes de contrôle fiscal et d'enquête sur les fraudes.	B	C	La DGI et la DGD programment des contrôles fiscaux et des enquêtes sur les fraudes. Mais elles ne disposent pas encore d'outils d'évaluation des risques, ni de critères de risque bien établis.	Evolution positive par rapport à 2007, mais situation de 2007 probablement surévaluée. L'élaboration des programmes de contrôle et d'enquête n'était probablement pas basée sur des critères de risque bien établis.
PI-15. Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières (M1)	D+	D+		
i) Le taux de recouvrement des arriérés d'impôt/taxes bruts, calculé en pourcentage des arriérés d'impôt au commencement de l'exercice budgétaire, qui ont été recouverts au cours de l'exercice donné (moyenne des deux derniers exercices budgétaires).	D	D	Le taux moyen de recouvrement des arriérés pour les deux derniers exercices clos est de très faible : 6,9%. Il est à 9,3% si l'on compte les admissions en non-valeur. Le montant des arriérés est important. Il a représenté en moyenne 41,5% des recettes annuelles pour 2015 et 2016.	
ii) Efficacité du transfert sur le compte du Trésor des montants d'impôt, taxes et droits de douane recouverts par les administrations fiscale et douanière.	A	A	A l'exception des paiements cash qui représentent une très faible part, les versements de recettes d'impôts et de droits de douane, sont effectués via les banques, virés sur les comptes du Trésor en temps réel ou le lendemain grâce aux systèmes Systac et Sygma	

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
iii) Fréquence du rapprochement complet des comptes d'évaluation, des recouvrements, des fichiers des arriérés et des montants reçus par le Trésor.	D	A	Les rapprochements entre les services de l'administration du Trésor et les régies de recettes se font tous les mois, avant le 10 du mois qui suit au niveau régional et avant le 20 du mois au niveau central. Les rapprochements sont complets.	
PI-16. Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses (M1)	C+	D+		
i) Degré de prévisibilité et de suivi des flux de trésorerie.	B	A	La Direction de la trésorerie prépare en début d'année un plan annuel mensualisé de trésorerie. Ce plan est actualisé chaque mois en fonction de recettes et dépenses. Il est validé par le Comité de Trésorerie.	
ii) Fiabilité et fréquence des informations périodiques fournies en cours d'exercice aux MDA sur les plafonds d'engagement de dépenses.	B	D	Les informations sur les plafonds d'engagement sont données tous les trimestres. Elles ne sont pas fiables.	La note B de 2007 ne reflétait pas la situation qui prévalait. Le dispositif de régulation était le même qu'en 2016 et subissait les mêmes contraintes et insuffisances.
iii) Fréquence et transparence des ajustements des dotations budgétaires, dont la décision est prise à un niveau hiérarchique supérieur à la Direction des MDA.	C	C	Les virements de crédit sont fréquents et effectués de manière transparente. Les crédits réservés selon la procédure de blocages de précaution et les dépenses d'intervention directe sont des réallocations de ressources effectuées de manière non transparente.	

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
PI-17. Suivi et gestion de la trésorerie, des dettes et des garanties (M2)	B+	C		
i) Qualité de l'enregistrement des données sur la dette et des rapports s'y rapportant.	B	D	Les données sur la dette extérieure sont complètes, actualisées et font l'objet de rapprochements annuels avec les bailleurs de fonds. Par contre les données sur la dette intérieure non structurée ne sont pas stabilisées ; fiables et complètes. Les rapports sur la dette ne sont pas régulièrement établis.	La dégradation de la note de B à D ne traduit pas en fait une baisse de la performance, mais résulte plutôt d'une divergence de l'analyse de la situation par les deux missions. L'évaluation de 2008 n'est fondée que sur la dette structurée extérieure et intérieure de l'administration budgétaire centrale.
ii) État de consolidation des soldes de trésorerie de l'administration centrale.	A	C	Le Trésor consolide tous les mois tous les soldes de trésorerie des comptes de son réseau. Les dépôts des entités d'administrations centrales dans les banques commerciales échappent à son contrôle et ne sont pas suivis ou consolidés. Si l'on considère ces dépôts, les disponibilités consolidées chaque mois par le Trésor représentent entre 50 et 70% de la totalité des liquidités.	L'évaluation de 2007 n'avait pris en compte que ou avait sousestimé les dépôts dans les banques des administrations autonomes. La note A n'était pas justifiée. La situation correspondait à D.
iii) Mécanisme de contraction des emprunts et octroi des garanties.	B	B	Les plafonds des emprunts à contracter et des garanties à octroyer sont toujours fixés dans la loi de finances de l'année. Les emprunts à contracter et les garanties à émettre sont soumis à l'approbation du Comité national de la dette publique (CNDP).	La note de cette composante n'a pas changé, mais le mécanisme de contraction des emprunts et d'octroi des garanties s'est amélioré à partir de 2008 avec la création du CNDP.

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
PI-18. Efficacité des contrôles des états de paie (M1)	D	D		
i) Degré d'intégration et de rapprochement des données relatives à l'état de paie et au fichier nominatif.	D	D	Les fichiers de personnel et les états de paie ne sont pas intégrés.	La situation n'a pas changé par rapport à 2007.
ii) Modifications apportées en temps opportun au fichier nominatif et à l'état de paie.	D	D	Les modifications sont prises en compte avec un important retard et entraînent des rappels sur salaires significatifs.	La situation n'a pas changé par rapport à 2007.
iii) Contrôles internes des modifications apportées au fichier nominatif et à l'état de paie.	D	D	Les contrôles sont peu efficaces. Des contrôles a posteriori des états de paie ont révélé des salaires et des rappels sur salaires indûment payés.	La situation n'a pas changé par rapport à 2007.
iv) Existence de mesures de vérification de l'état de paie pour déceler les failles du système de contrôle interne et/ou des employés fantômes.	D	C	Un recensement général des agents de l'Etat n'a pas été fait depuis plus de trois ans. Mais des enquêtes partielles ont été réalisées dans plusieurs ministères.	La situation a évolué positivement par rapport à 2007.
PI-19. Mise en concurrence, utilisation optimale des ressources et contrôles de la passation des marchés publics (M2)	B	C+		
i) Utilisation d'une méthode compétitive pour la passation de marchés publics dont le montant excède le seuil national établi pour les achats de faible valeur.	A	A	Les données sur les modes de passation existent et sont régulièrement publiées. Elles montrent que les marchés passés selon des appels d'offres ouverts représentent en nombre 90 % des marchés et en valeur 78 %	

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
ii) étendue de la justification du recours à des modes de passation moins concurrentielle	C	C	Une statistique de la CAA montre que les recours au gré à gré sont le plus souvent le fait du Minmap et la justification est peu convaincante	
iv) Existence d'un organe administratif indépendant chargé de l'instruction des plaintes liées à la passation des marchés.	C	D	Il n'existe pas d'organe administratif indépendant chargé des recours.	Baisse de la note résultant du transfert au Minmap des prérogatives de l'ARMP en 2012
PI-20. Efficacité des contrôles internes des dépenses non salariales (M1)	C+	C+		
i) Efficacité des mesures de contrôle des engagements de dépenses.	B	C	Un mécanisme de contrôle des engagements par rapport aux dotations budgétaires est toujours en place, mais non par rapport aux projections de ressources. D'importants restes à payer sont constatés à la clôture de chaque exercice.	En fait la situation n'a pas changé par rapport à 2007. La détérioration de la note résulte d'une divergence dans l'analyse de la situation.
ii) Exhaustivité, pertinence et clarté des autres règles/procédures de contrôle interne	B	B	D'autres règles de contrôle interne existent, mais elles sont excessives, redondantes et génèrent des lenteurs.	La situation n'a pas changé par rapport à 2007.
iii) Degré de respect des règles de traitement et d'enregistrement des transactions	C	C	D'importantes dépenses sont exécutées suivant des procédures dérogatoires, ce qui entraîne des dérapages budgétaires et constitue une préoccupation importante.	La situation n'a pas changé par rapport à 2007.

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
PI-21. Effectivité du système de vérification interne (M1)	D+	D+		
i) Couverture et qualité de la vérification interne	C	C	Situation identique à celle de 2007	
ii) Fréquence et diffusion des rapports	D	D	Situation identique à celle de 2007	
iii) Mesure de la suite donnée par les autorités responsables aux conclusions de la vérification interne.	D	D	Situation identique à celle de 2007	
PI-22. Régularité et respect des délais pour les opérations de rapprochement des comptes (M2)	D+	C+		
i) Régularité du rapprochement bancaire.	C	B	Les rapprochements des comptes du réseau Trésor avec la Banque centrale et les banques commerciales se font tous les mois, avant le 20 du mois qui suit la période considérée. Il existe des comptes d'administrations centrales extra budgétaires ouverts auprès de banques commerciales. Ces comptes ainsi que ceux de projets financés sur ressources extérieures ne sont pas suivis par le Trésor et ne font pas l'objet de rapprochements.	
ii) Régularité du rapprochement et de l'ajustement des comptes d'attente et d'avances.	D	C	Les rapprochements de comptes d'attente et d'avances sont faits chaque	

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
			mois à l'occasion de la validation de la balance comptable. A la fin de l'exercice et durant la période complémentaire, les comptes d'imputation provisoire sont apurés sauf pour les dépenses restant à régulariser et pour lesquels les crédits budgétaires sont insuffisants.	
PI-23. Disponibilité des informations sur les ressources reçues par les unités de prestation de services primaires (M1)	D	D		
i) Collecte et traitement des informations fournissant la preuve que les ressources sont effectivement perçues (en espèces et en nature) par la plupart des unités de prestation de services de première ligne (axées sur les écoles primaires et les centres de soins de santé primaires) par rapport à l'ensemble des ressources affectées au(x) secteur(s), quel que soit le niveau d'administration chargée de la gestion et du financement de ces unités.	D	D	Aucune collecte exhaustive de données sur les ressources perçues par les unités de prestation de services dans un quelconque secteur majeur n'a été effectuée et traitée au cours des 3 dernières années.	Même constat, pas d'améliorations constatées.
PI-24. Qualité et respect des délais des rapports d'exécution budgétaire produits en cours d'année (M1)	D	D		
i) Portée des rapports en termes de couverture et de compatibilité avec les prévisions budgétaires	D	D	Toutes les opérations budgétaires et toutes les étapes de leur exécution ne sont pas couvertes par les rapports budgétaires.	La situation n'a pas changé par rapport à 2007.

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
ii) Émission dans les délais des rapports	D	D	Les rapports budgétaires infra-annuels ne sont pas produits régulièrement.	La situation n'a pas changé par rapport à 2007.
iii) Qualité de l'information	D	D	L'exactitude des informations soulève des préoccupations significatives.	La situation n'a pas changé par rapport à 2007.
PI-25. Qualité et respect des délais des états financiers annuels (M1)	D+	C+		
i) État complet des états financiers	D	C	La qualité et la consistance des états financiers annuels produits se sont améliorées. Le Compte général de l'Etat annexé au projet de loi de règlement contient des informations partielles sur les actifs financiers et non financiers, et les soldes de trésorerie.	Une évolution positive de la qualité et de la consistance des états financiers est notée.
ii) Soumission dans les délais des états financiers	D	B	Les projets de loi de règlement et le compte général de l'Etat sont élaborés et soumis à la Chambre des comptes dans les neuf mois suivant la fin de l'exercice concerné.	Une amélioration notable est constatée. Contrairement à la situation de 2007, les projets de loi de règlement appuyés du compte général de l'Etat sont élaborés et soumis à la Chambre des comptes.
iii) Les normes comptables utilisées	C	C	Les états financiers sont présentés suivant le même format d'un exercice à l'autre et quelques informations sur les normes comptables utilisées sont fournies.	La situation n'a pas changé par rapport à 2007. Les directives de la CEMAC relatives à la nomenclature budgétaire et comptable, et au plan comptable de l'Etat ne sont pas encore transposées dans le cadre juridique national.

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
PI-26. Etendue, nature et suivi de la vérification externe (M1)	D	D+		
i) Etendue de la vérification effectuée (y compris le respect des normes d'audit) (dernier exercice budgétaire couvert par un audit)	D	C	La chambre des comptes examine le projet de Loi de règlement et les états financiers de l'Etat et produit un rapport de certification. Les comptes sont examinés au regard de normes ISSAI	
ii) Présentation dans les délais des rapports de vérification au parlement. (Situation sur la base du dernier rapport transmis à l'Assemblée Nationale)	D	A	La chambre des comptes transmet son rapport au Parlement dans les six semaines qui suivent leur réception	
iii) Preuve du suivi des recommandations formulées par les vérificateurs.	D	D	Il n'y a pas de preuves de suivi des recommandations formulées par la Chambre des comptes	L'évaluation de 2007 a attribué une note à cette composante en se basant sur les rapports du CONSUPE qui a été considéré comme faisant partie des institutions de contrôle externe ; ce qui n'est pas le cas.
PI-27. Examen de la loi de finances annuelle par le pouvoir législatif (M1)	C+	D+		
i) Portée de l'examen par le parlement.	C	B	Le contrôle parlementaire porte sur les politiques budgétaires et les agrégats pour l'année à venir ainsi que les estimations détaillées des dépenses et des recettes.	Performance améliorée suite à l'amélioration du contenu des documents accompagnant le projet de loi de finances. L'amélioration du contenu est rendue possible grâce à l'entrée en vigueur depuis 2013 de la loi N°2007/006 portant régime financier de l'Etat qui a fixé de manière exhaustive la documentation qui doit accompagner chaque année le projet de loi de finances. Dont notamment le rapport sur la situation

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
				et les perspectives économiques, sociales et financières de la nation.
ii) Mesure dans laquelle les procédures du parlement sont bien établies et respectées.	A	A	Les procédures parlementaires pour l'examen du budget sont bien établies et respectées. Elles incluent des dispositions organisationnelles internes, telles que des comités spécialisés d'examen et des procédures de négociation.	Niveau de performance maintenu.
iii) L'adéquation du temps imparti au parlement pour examiner le projet de budget en ce qui concerne les estimations détaillées et, le cas échéant, les agrégats budgétaires au début du processus de préparation du budget (temps imparti en pratique pour l'ensemble des étapes).	C	D	Le parlement (Assemblée Nationale et SENAT) dispose de moins d'un mois pour examiner aussi bien le projet de loi de règlement que le projet de loi de finances.	La situation s'est dégradée depuis la dernière évaluation avec le vote du nouveau régime financier qui donne au Parlement seulement vingt (20) jours pour l'examen du projet de loi de règlement et du projet de loi de finances
iv) Les règles régissant les modifications apportées au budget en cours d'exercice sans une approbation ex ante par le parlement.	B	C	Il existe des règles claires pour la modification du budget en cours d'exercice par l'exécutif, qui sont généralement respectées. Ces règles autorisent une augmentation du total des dépenses.	La dégradation de la situation est due à l'autorisation légale donnée pour augmenter le total des dépenses et des recettes
PI-28. Examen des rapports de vérification externe par le pouvoir législatif (M1)	D	D+		
i) Respect des délais impartis pour l'examen des rapports de vérification par le parlement (pour les rapports reçus au cours des trois dernières années).	D	A	Le Parlement achève l'examen de ces documents de reddition de compte en moins de trois mois suivant leur réception.	La situation a évolué positivement. Les projets de loi de règlement et le compte général de l'Etat sont élaborés, soumis à la Chambre des comptes puis au Parlement.

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
ii) Ampleur des auditions effectuées par le parlement concernant les principales conclusions.	D	D	Des auditions approfondies ne sont pas organisées à l'occasion de l'examen du projet de loi de règlement par le Parlement.	La situation n'a pas changé par rapport à 2007. Des auditions ne sont pas organisées notamment avec la Chambre des comptes en vue d'un examen approfondi du projet de loi de règlement, du compte général de l'Etat et du rapport de cette Institution de contrôle.
iii) Formulation de recommandations de mesures par le parlement et suite donnée par l'exécutif. (Situation au cours des douze derniers mois).	D	C	Le Parlement formule des recommandations suite à l'examen du projet de loi de règlement et fait le point de leur mise en œuvre l'année suivante à l'occasion de l'examen du prochain projet de loi de règlement.	La situation a positivement évolué. Le Parlement formule des recommandations à l'occasion de l'examen des projets de loi de règlement et suit leur mise en œuvre.
D1. Prévisibilité de l'appui budgétaire direct (M1)	NA	NA		
(i) Ecart annuel entre l'appui budgétaire effectif et les prévisions communiquées par les bailleurs de fonds.	NA	NA	Le Cameroun ne bénéficie pas d'appui budgétaire direct. Les appuis des contrats désendettement développement (C2D) ne peuvent pas être considérés comme des appuis budgétaires au sens de cet indicateur.	
Ecart annuel entre l'appui budgétaire effectif et les prévisions communiquées par les bailleurs de fonds.	NA	NA		
D2. Renseignements fournis par les bailleurs de fonds pour la budgétisation de l'aide projet et de l'aide programme (M1)	D	D		

Indicateurs / composantes	Note 2007	Note 2017	Observations 2017	Explication Evolution / régression
(i) Etat complet et respect des délais dans la communication par les bailleurs de fonds des prévisions à l'appui projets.	D	D	Pratiques identiques à celles de 2007	
(ii) Fréquence et portée des rapports des bailleurs de fonds sur les flux réels à l'appui des projets.	D	D	Pratiques identiques à celles de 2007	
D3. Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationale (M1)	D	D		
(i) Proportion de l'aide gérée sur la base des procédures nationales.	D	D	L'aide est constituée quasi exclusivement d'aide projet. Les projets financés sur ressources extérieures ne suivent pas les procédures nationales, à l'exception des projets C2D. Ces derniers représentent moins de 50% des projets financés sur ressources extérieures.	

Annexe 5 : Calculs pour PI-1, PI-2 et PI-3

A - Calculs des écarts pour PI-1 et PI-2 (méthode février 2016)

Toutes les dépenses sont prises en compte pour le calcul des écarts pour PI-1¹²⁸. Pour la composante PI-2.1 on ne tient pas compte des intérêts de la dette et des provisions pour dépenses imprévues. Pour PI-2.1 on tient compte de toutes les dépenses à l'exception des provisions pour dépenses imprévues.

Données pour l'année 2014

en millions de Fcfa

Classification administrative	Budg. Init.	Dépenses imputées à l'exercice	Budg. Ajusté	Ecart	écart absolu	Pourcent.
60 - Subventions et contributions	348 200,0	345 942,7	372 205,4	-26 262,6	26 262,6	7,1%
36 - Min. TP	262 591,6	214 893,4	280 695,0	-65 801,6	65 801,6	23,4%
25 - Min. Enseignements secondaires	232 548,1	243 480,6	248 580,3	-5 099,7	5 099,7	2,1%
13 - Min. Défense	183 919,2	188 350,3	196 598,9	-8 248,6	8 248,6	4,2%
15 - Min. Educat. Base	174 580,0	186 264,5	186 615,8	-351,3	351,3	0,2%
40 - Min. Santé	165 441,5	202 061,3	176 847,2	25 214,1	25 214,1	14,3%
55 - Pensions	155 000,0	166 523,2	165 685,9	837,3	837,3	0,5%
94 - Interventions en investissement	143 527,0	142 009,3	153 421,9	-11 412,6	11 412,6	7,4%
32 - Min. Eau et Energie	108 796,4	109 999,4	116 297,0	-6 297,6	6 297,6	5,4%
30 - Min. Agricult. Et Dév. Rural	97 234,9	83 838,4	103 938,3	-20 099,9	20 099,9	19,3%
12 - Délégation Génér. Sureté Nationale	80 600,0	72 431,6	86 156,7	-13 725,1	13 725,1	15,9%
38 - Min. Habitat et Dev. Urbain	80 188,3	64 990,1	85 716,6	-20 726,5	20 726,5	24,2%
20 - Min. Finances	49 835,0	49 733,1	53 270,7	-3 537,6	3 537,6	6,6%
01 - Présidence de la République	49 523,9	50 552,7	52 938,1	-2 385,4	2 385,4	4,5%
18 - Min. Enseign. Sup.	49 251,5	47 500,6	52 647,0	-5 146,4	5 146,4	9,8%
22 - Min. Economie Planification	47 802,3	47 802,9	51 097,9	-3 295,0	3 295,0	6,4%
92 - Participations	45 000,0	44 330,9	48 102,4	-3 771,5	3 771,5	7,8%
07 - Min. Admin. Territoriale et Décentr.	40 510,0	38 854,7	43 302,8	-4 448,1	4 448,1	10,3%
45 - Min. Postes et Télécom.	39 259,0	34 229,7	41 965,6	-7 735,9	7 735,9	18,4%
65 - Dépenses communes	37 056,6	162 194,5	39 611,4	122 583,1	122 583,1	309,5%
	391 784,4	478 505,3	418 794,5	59 710,8	59 710,8	14,3%
Dépense allouée	2 782 649,8	2 974 489,2	2 974 489,2	0,0	416 690,5	
intérêts	46 826,0	75 105,8				
Imprévus	227 550,2	17 495,9				
Dépense totale	3 057 026,0	3 067 090,9				
Variation globale (PI-1)						100,3%
Décomposition de la variation (PI-2)						14,0%
Affectation proportionnelle des provisions budgétées						0,6%

¹²⁸ Rappelons que les amortissements de la dette ne constituent pas des dépenses.

Données pour l'année 2015

en millions de Fcfa

Classification administrative	Budg. Init.	Dépenses imputées à l'exercice	Budg. Ajusté	Ecart	écart absolu	Pourcent.
60 - Subventions et contributions	331 300,0	302 857,1	353 876,2	-51 019,1	51 019,1	14,4%
36 - Min. TP	325 753,0	297 976,0	347 951,2	-49 975,2	49 975,2	14,4%
25 - Min. Enseignements secondaires	251 478,0	250 040,4	268 614,8	-18 574,3	18 574,3	6,9%
40 - Min. Santé	206 917,3	210 713,4	221 017,5	-10 304,1	10 304,1	4,7%
13 - Min. Défense	198 150,0	208 650,8	211 652,8	-3 002,0	3 002,0	1,4%
15 - Min. Educat. Base	188 583,0	186 372,8	201 433,8	-15 061,1	15 061,1	7,5%
55 - Pensions	183 000,0	183 000,0	195 470,4	-12 470,4	12 470,4	6,4%
94 - Interventions en investissement	153 000,0	152 557,0	163 426,1	-10 869,1	10 869,1	6,7%
32 - Min. Eau et Energie	125 988,6	126 620,5	134 573,9	-7 953,5	7 953,5	5,9%
30 - Min. Agricult. Et Dev. Rural	108 692,1	106 598,6	116 098,8	-9 500,2	9 500,2	8,2%
38 - Min. Habitat et Dev. Urbain	103 226,2	140 536,1	110 260,5	30 275,6	30 275,6	27,5%
12 - Délégation Génér. Sureté Nationale	85 799,0	94 439,6	91 645,7	2 793,9	2 793,9	3,0%
01 - Présidence de la République	53 805,1	45 293,0	57 471,6	-12 178,6	12 178,6	21,2%
18 - Min. Enseign. Sup.	51 944,0	51 298,5	55 483,7	-4 185,2	4 185,2	7,5%
20 - Min. Finances	48 423,0	47 980,8	51 722,7	-3 741,9	3 741,9	7,2%
07 - Min. Admin. Territoriale et Décentr.	45 343,0	44 626,2	48 432,9	-3 806,7	3 806,7	7,9%
92 - Participations	45 000,0	45 213,4	48 066,5	-2 853,1	2 853,1	5,9%
45 - Min. Postes et Télécom.	43 673,0	35 714,0	46 649,1	-10 935,0	10 935,0	23,4%
22 - Min. Economie Planification	40 762,9	53 906,3	43 540,7	10 365,6	10 365,6	23,8%
65 - Dépenses communes	36 887,6	209 964,8	39 401,3	170 563,5	170 563,5	432,9%
	425 169,4	466 573,0	454 142,2	12 430,8	12 430,8	2,7%
Dépense allouée	3 052 895,2	3 260 932,3	3 260 932,3	0,0	452 858,8	
intérêts	46 826,0	96 586,3				
Imprévus	256 999,8	34 019,0				
Dépense totale	3 356 721,0	3 391 537,6				
Variation globale (PI-1)						101,0%
Décomposition de la variation (PI-2)						13,9%
Affectation proportionnelle des provisions budgétées						1,0%

Données pour l'année 2016

en millions de Fcfa

Classification administrative	Budg. Init.	Dépenses imputées à l'exercice	Budg. Ajusté	Ecart	écart absolu	Pourc.
36 - Min. TP	403 931,0	350 759,3	384 894,0	-34 134,7	34 134,7	8,9%
25 - Min. Enseignements secondaires	245 863,9	215 476,3	234 276,4	-18 800,1	18 800,1	8,0%
40 - Min. Santé	236 135,9	197 654,2	225 007,0	-27 352,8	27 352,8	12,2%
13 - Min. Défense	222 727,0	195 827,6	212 230,0	-16 402,4	16 402,4	7,7%
32 - Min. Eau et Energie	214 166,0	190 244,4	204 072,5	-13 828,1	13 828,1	6,8%
15 - Min. Educat. Base	206 010,0	172 514,3	196 300,9	-23 786,5	23 786,5	12,1%
55 - Pensions	194 000,0	194 255,1	184 856,9	9 398,2	9 398,2	5,1%
16 - Min. Sports et Educ. Physique	177 667,0	162 492,0	169 293,7	-6 801,6	6 801,6	4,0%
38 - Min. Habitat et Dev. Urbain	177 579,5	162 763,5	169 210,3	-6 446,8	6 446,8	3,8%
60 - Subventions et contributions	135 000,0	125 225,4	128 637,5	-3 412,1	3 412,1	2,7%
94 - Interventions en investissement	134 000,0	111 986,8	127 684,7	-15 697,8	15 697,8	12,3%
30 - Min. Agricult. Et Dév. Rural	110 161,7	90 216,5	104 969,9	-14 753,4	14 753,4	14,1%
12 - Délégation Génér. Sûreté Nationale	87 519,0	80 298,9	83 394,3	-3 095,4	3 095,4	3,7%
18 - Min. Enseign. Sup.	47 644,0	42 208,2	45 398,6	-3 190,3	3 190,3	7,0%
20 - Min. Finances	46 250,0	37 545,7	44 070,3	-6 524,5	6 524,5	14,8%
01 - Présidence de la République	46 190,3	43 555,4	44 013,4	-458,0	458,0	1,0%
45 - Min. Postes et Télécom.	44 156,0	40 499,1	42 075,0	-1 575,8	1 575,8	3,7%
07 - Min. Admin. Territoriale et Décentr.	42 162,0	36 598,9	40 174,9	-3 576,1	3 576,1	8,9%
31 - Min. Elevage, Pêche	39 112,6	34 095,0	37 269,2	-3 174,2	3 174,2	8,5%
65 - Dépenses communes	36 887,6	183 308,2	35 149,1	148 159,1	148 159,1	421,5%
	419 704,5	445 377,5	399 924,1	45 453,4	45 453,4	11,4%
Dépense allouée	3 266 868,0	3 112 902,5	3 112 902,5	0,0	406 021,5	
intérêts	142 926,0	242 500,0				
Imprévus	239 032,0	31 249,4				
Dépense totale	3 648 826,0	3 386 652,0				
Variation globale (PI-1)						92,8%
Décomposition de la variation (PI-2)						13,0%
Affectation proportionnelle des provisions budgétées						0,9%

Données pour l'année 2014

Classification Economique	Budg. Init.	Dépenses imputées à l'exercice	Budg. Ajusté	Ecart	écart absolu	Pourcent t.
61 - Achats de Biens et services	398 908,7	655 461,8	429 941,9	225 519,9	225 519,9	52,5%
62 - Charges salariales	835 045,0	835 983,2	900 007,4	-64 024,2	64 024,2	7,1%
64 - Interêts et frais financiers	46 826,0	75 105,8	50 468,8	24 637,0	24 637,0	48,8%
65 - Subventions	107 489,8	109 934,3	115 852,0	-5 917,7	5 917,7	5,1%
661 - Prestations sociales	160 519,6	172 037,8	173 007,2	-969,5	969,5	0,6%
63, 66 & 67 Autres transferts courants	280 686,6	224 548,8	302 522,6	-77 973,9	77 973,9	25,8%
2a Investissements financés sur ressources internes	709 000,0	707 493,6	764 156,7	-56 663,1	56 663,1	7,4%
2b Investissements financés sur ressources externes (emprunts et dons)	291 000,0	269 029,8	313 638,4	-44 608,6	44 608,6	14,2%
Dépense totale	2 829 475,8	3 049 595,0	3 049 595,0	0,0	500 313,8	
Variation globale						7,2%

Données pour l'année 2015

Classification Economique	Budg. Init.	Dépenses imputées à l'exercice	Budg. Ajusté	Ecart	écart absolu	Pourcent t.
61 - Achats de Biens et services	440 369,0	574 930,9	476 993,6	97 937,4	97 937,4	20,5%
62 - Charges salariales	899 999,0	900 542,2	974 850,1	-74 307,9	74 307,9	7,6%
64 - Interêts et frais financiers	46 826,0	96 586,3	50 720,4	45 865,9	45 865,9	90,4%
65 - Subventions	112 741,2	158 113,6	122 117,7	35 995,9	35 995,9	29,5%
661 - Prestations sociales	188 574,7	182 822,4	204 258,1	-21 435,7	21 435,7	10,5%
63, 66 & 67 Autres transferts courants	261 211,2	349 673,0	282 935,6	66 737,4	66 737,4	23,6%
2a Investissements financés sur ressources internes	821 000,0	711 364,5	889 280,9	-177 916,4	177 916,4	20,0%
2b Investissements financés sur ressources externes (emprunts et dons)	329 000,0	383 485,6	356 362,3	27 123,4	27 123,4	7,6%
Dépense totale	3 099 721,2	3 357 518,6	3 357 518,6	0,0	547 319,9	
Variation globale						7,7%
Composition de la variation						16,3%

Données pour l'année 2016

Classification Economique	Budg. Init.	Dépenses imputées à l'exercice	Budg. Ajusté	Ecart	écart absolu	Pourcent.
61 - Achats de Biens et services	408 827,0	425 768,5	402 305,6	23 462,9	23 462,9	5,8%
62 - Charges salariales	955 100,0	924 876,5	939 864,7	-14 988,1	14 988,1	1,6%
64 - Interêts et frais financiers	142 926,0	242 500,0	140 646,1	101 853,9	101 853,9	72,4%
65 - Subventions	111 088,0	92 830,8	109 316,0	-16 485,1	16 485,1	15,1%
661 - Prestations sociales	199 249,9	198 744,6	196 071,5	2 673,1	2 673,1	1,4%
63, 66 & 67 Impôts et autres transferts courants	66 803,2	93 939,1	65 737,6	28 201,6	28 201,6	42,9%
2a Investissements financés sur ressources internes	1 000 800,0	893 742,9	984 835,7	-91 092,8	91 092,8	9,2%
2b Investissements financés sur ressources externes (emprunts et dons)	525 000,0	483 000,0	516 625,4	-33 625,4	33 625,4	6,5%
Dépense totale	3 409 794,0	3 355 402,5	3 355 402,5	0,0	312 383,0	
Variation globale						1,6%
Composition de la variation						9,3%

Résultats

Année	Pour PI-1 total exp. deviation	Pour PI-2.1 Ecart de la composition des dépenses selon la classification administrative	PI-2.2 Ecart de la composition des dépenses selon la classification économique	Pour PI-2.3 affectation proportionnelle des provisions
2014	100,3%	14,0%	16,4%	
2015	101,0%	13,9%	16,3%	0,8%
2016	92,8%	13,0%	9,3%	

B – Calculs pour PI-3 méthode 2016

Données pour l'année 2014						
Libellé Economique	LF initiale	Réalis.	LF initiale ajustée.	écart	valeur Abs Ecart	Pourcent.
Recettes fiscales						
Impôts sur les bénéfices des sociétés non pétrolières	272 000,0	297 990,6	294 270,7	3 719,9	3 719,9	1,3%
Impôts sur les salaires et sur les revenus des personnes physiques	228 600,0	313 439,2	247 317,2	66 122,0	66 122,0	26,7%
Impôts sur les gains en capital et les plus-values de cession, la propriété, les mutations et transactions	38 000,0	38 261,9	41 111,4	-2 849,5	2 849,5	6,9%
Impôts et Taxes intérieures sur biens et services	993 300,0	1 029 439,6	1 074 629,1	-45 189,5	45 189,5	4,2%
Droits et taxes sur le commerce extérieur	297 500,0	354 158,2	321 858,6	32 299,6	32 299,6	10,0%
Autres impôts et taxes	48 630,0	54 448,4	52 611,7	1 836,6	1 836,6	3,5%
Contributions sociales						
Cotisations aux caisses de retraite des fonctionnaires et assimilés relevant des administrations publiques	38 000,0	40 918,1	41 111,4	-193,2	193,2	0,5%
Dons						
Dons exceptionnels de la coopération internationale	55 000,0	68 382,5	59 503,3	8 879,2	8 879,2	14,9%
Autres recettes						
Revenus du secteur pétrolier	733000	703572,84	793 016,3	-89 443,5	89 443,5	11,3%
Revenus de la propriété	3 981,0	6 728,8	4 307,0	2 421,9	2 421,9	56,2%
Ventes de biens et services	16 745,0	9 085,1	18 116,0	-9 031,0	9 031,0	49,9%
Amendes et condamnations pécuniaires	1 415,0	2 488,7	1 530,9	957,9	957,9	62,6%
Droits et frais administratifs	13 453,0	18 496,9	14 554,5	3 942,4	3 942,4	27,1%
Intérêts et dividendes	10 376,0	9 922,3	11 225,6	-1 303,2	1 303,2	11,6%
Autres produits et profits divers	8 000,0	36 485,5	8 655,0	27 830,5	27 830,5	321,6%
Recettes totales	2 758 000,0	2 983 818,6	2 983 818,6	0,0	296 019,9	
Variation globale						108,2%
Décomposition de la variation						9,9%

Données pour l'année 2015						
Libellé Economique	LF initiale	Réalis.	LF initiale ajustée.	écart	valeur Abs Ecart	Pourcent.
Recettes fiscales						
Impôts sur les socbénéfices des sociétés non pétrolières	307 000,0	367 077,9	305 191,3	61 886,7	61 886,7	20,3%
Impôts sur les salaires et sur les revenus des personnes physiques	303 515,0	314 597,9	301 726,8	12 871,1	12 871,1	4,3%
Impôts sur les gains en capital et les plus-values de cession, la propriété, les mutations et transactions	40 400,0	50 778,1	40 162,0	10 616,2	10 616,2	26,4%
Impôts et Taxes intérieurs sur biens et services	1 058 285,0	1 141 061,5	1 052 049,9	89 011,6	89 011,6	8,5%
Droits et taxes sur le commerce extérieur	327 700,0	337 446,8	325 769,3	11 677,5	11 677,5	3,6%
Autres impôts et taxes	59 630,0	58 429,8	59 278,7	-848,9	848,9	1,4%
Contributions sociales						
Cotisations aux caisses de retraite des fonctionnaires et assimilés relevant des administrations publiques	39 000,0	44 674,2	38 770,2	5 904,0	5 904,0	15,2%
Dons						
Dons exceptionnels de la coopération internationale	58 200,0	18 088,6	57 857,1	-39 768,5	39 768,5	68,7%
Autres recettes						
Revenus du secteur pétrolier	774900	592722,452	770 334,5	-177 612,1	177 612,1	23,1%
Revenus de la propriété	3 981,0	4 042,3	3 957,5	84,8	84,8	2,1%
Ventes de biens et services	16 745,0	8 515,5	16 646,3	-8 130,9	8 130,9	48,8%
Amendes et condamnations pécuniaires	1 415,0	3 576,9	1 406,7	2 170,2	2 170,2	154,3%
Droits et frais administratifs	13 453,0	20 630,8	13 373,7	7 257,1	7 257,1	54,3%
Intérêts et dividendes	17 376,0	19 954,2	17 273,6	2 680,6	2 680,6	15,5%
Autres produits et profits divers	0,0	22 200,7	0,0	22 200,7	22 200,7	
Recettes totales	3 021 600,0	3 003 797,7	3 003 797,7	0,0	452 720,7	
Variation globale						99,4%
Décomposition de la variation						15,1%

Données pour l'année 2016						
Libellé Economique	LF initiale	Réalis.	LF initiale ajustée.	écart	valeur Abs Ecart	Pourcent.
Recettes fiscales						
Impôts sur les socbénéfices des sociétés non pétrolières	315 100,0	351 518,2	298 270,6	53 247,6	53 247,6	17,9%
Impôts sur les salaires et sur les revenus des personnes physiques	346 700,0	279 607,4	328 182,9	-48 575,4	48 575,4	14,8%
Impôts sur les gains en capital et les plus-values de cession, la propriété, les mutations et transactions	46 850,0	50 659,2	44 347,8	6 311,4	6 311,4	14,2%
Impôts et Taxes intérieures sur biens et services	1 177 820,0	1 179 626,2	1 114 913,0	64 713,2	64 713,2	5,8%
Droits et taxes sur le commerce extérieur	364 550,0	347 896,3	345 079,5	2 816,8	2 816,8	0,8%
Autres impôts et taxes	65 560,0	62 124,5	62 058,5	66,0	66,0	0,1%
Contributions sociales						
Cotisations aux caisses de retraite des fonctionnaires et assimilés relevant des administrations publiques	45 000,0	44 659,1	42 596,6	2 062,6	2 062,6	4,8%
Dons						
Dons exceptionnels de la coopération internationale	143 200,0	54 100,0	137 733,2	-83 633,2	83 633,2	60,7%
Autres recettes						
Revenus du secteur pétrolier	442200	456924,398	418 582,2	38 342,2	38 342,2	
Revenus de la propriété	3 981,0	3 708,4	3 768,4	-60,0	60,0	1,6%
Ventes de biens et services	17 995,0	12 840,8	17 033,9	-4 193,1	4 193,1	24,6%
Amendes et condamnations pécuniaires	1 415,0	2 342,6	1 339,4	1 003,1	1 003,1	74,9%
Droits et frais administratifs	14 329,0	15 681,8	13 563,7	2 118,1	2 118,1	15,6%
Intérêts et dividendes	25 000,0	19 420,1	23 664,8	-4 244,7	4 244,7	17,9%
Autres produits et profits divers	0,0	13 692,6	0,0	13 692,6	13 692,6	
Recettes totales	3 009 700,0	2 894 801,5	2 894 801,5	0,0	300 745,6	
Variation globale						96,2%
Décomposition de la variation						10,4%

Table 5 - Résultats

Année	Ecart global	Composition de la variation
2014	108,2%	9,9%
2015	99,4%	15,1%
2016	96,2%	10,4%

C - Calculs pour PI-1 ; PI-2 et PI-3 ; méthode 2005

1°) Calculs pour PI-1 méthode 2005

Remarque : contrairement à ce qui est fait pour la méthode 2016, on intègre toutes les réserves provisionnelles dans les prévisions et réalisations de dépenses et on ne tient pas compte des dépenses de projets financés sur ressources extérieures, quel que soit le mode de financement, ainsi que des charges de la dette (intérêts et principal).

Groupe économique	2014		2015		2016	
	LF Init.	Réali.	LF Init.	Réali.	LF Init.	Réali.
61 - Achats de Biens et services	398,9	655,5	440,4	574,9	408,8	425,8
62 - Charges salariales	835,0	836,0	900,0	900,5	955,1	924,9
65 - Subventions	107,5	109,9	112,7	158,1	111,1	92,8
661 - Prestations sociales	160,5	172,0	188,6	182,8	199,6	198,7
63, 66 & 67 Impôts et autres transferts courants	280,7	224,5	261,2	349,7	66,8	93,9
2a Investissements financés sur ressources internes	709,0	707,5	725,0	711,4	1 000,8	893,7
Provisions	227,6	17,5	257,0	34,0	239,7	31,2
Total général	2 719,2	2 722,9	2 884,9	2 911,4	2 981,9	2 661,0
Ecart Prévisions -Réalizations	0,1%		0,9%		-10,8%	

2°) Calculs pour PI-2 méthode 2005

Données non disponibles (manquent les dépenses réalisées par chapitre hors investissements financés sur ressources extérieures).

3°) Calculs pour PI-3 méthode 2005

Prévisions et réalisations de recettes budgétaires hors financements extérieurs (appuis budgétaires et appuis projets).

Année	Prévisions en milliards de Fcfa	Réalisations en milliards de Fcfa	Taux de réalisation
2014	2 703,0	2 915,4	107,9%
2015	2 963,4	2 985,7	100,8%
2016	2 866,5	2 840,7	99,1%

