

FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT



PAYS : REPUBLIQUE DU CAMEROUN

PROJET : PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (PARGEFIP)

RAPPORT D'ÉVALUATION DE PROJET

Novembre 2019

Equipe d'Évaluation	<p>Chef d'équipe : K. LUMBILA, Chargé de Gouvernance Économique en Chef, ECGF/COCM</p> <p>Membres de l'équipe :</p> <ul style="list-style-type: none">- A. TOTO, Spécialiste en Finances Publiques, ECGF- N. THIOYE-D. Coord. Régional Gestion Financière, RDGC/COCM- C. DJEUFO, Spécialiste en Passation de Marchés, RDGC/COCM- C. N'KODIA, Macro-économiste Principal, RDGC/COCM- S. MANGELE, Macro-économiste, COCM- B. OLLAME, Analyste des Opérations, RDGC- J. BISSAKONOU, Expert en Dével. Social et Genre, RDGC/COCM <p>Responsable-Pays : S. KONE, COCM Directeur Sectoriel : A. COULIBALY, ECGF Directeur Général : O. DORE, RDGC</p>
Pairs- évaluateurs	Amadou BOLY, Macro-économiste, ECMR.1 ; Abdoulaye KONATE, Economiste-Pays Principal, COBI ; Alain EKPO, Macro-économiste Principal, ECGF ; Jean-Benoît PERROT-MINNOT, Chargé de mission Gouvernance (AFD).

FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT



Publication autorisée

PAYS : REPUBLIQUE DU CAMEROUN

PROJET : PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (PARGFIP)

RAPPORT D'EVALUATION DE PROJET

Publication autorisée

ECGF/COCM

Octobre 2019

TABLE DES MATIÈRES

Sigles et abréviations.....	ii
Équivalences monétaires	iii
Année fiscale	iii
Poids et mesures	iii
Fiche de projet.....	v
Résumé du projet.....	vi
Cadre logique axé sur les résultats	vii
Calendrier d'exécution du projet.....	xi
I – ORIENTATION STRATÉGIQUE ET JUSTIFICATION	1
1.1. Liens du projet avec la stratégie et les objectifs du pays.....	1
1.2. Justification de l'intervention de la Banque	2
1.3. Coordination de l'aide	7
II – DESCRIPTION DU PROJET	7
2.1. Objectifs et composantes du projet.....	7
2.2. Solutions techniques retenues et solutions de substitution étudiées.....	7
2.3. Type de projet	10
2.4. Coût du projet et dispositifs de financement	10
2.5. Zone bénéficiaires visés par le projet	12
2.6. Approche participative identification, conception et mise en œuvre du projet.....	12
2.7. Prise en considération de l'expérience du Groupe de la Banque et des leçons tirées dans la conception du projet.....	13
2.8. Principaux indicateurs de performance	134
III – FAISABILITE DU PROJET	15
3.1. Avantage économique	15
3.2. Impact environnemental et social	15
IV – EXECUTION	16
4.1. Dispositions en matière d'exécution.....	16
4.2. Suivi et évaluation	18
4.3. Gouvernance.....	19
4.4. Soutenabilité.....	19
4.5. Gestion des risques	20
4.6. Développement des connaissances	20
V – CADRE JURIDIQUE.....	21
5.1. Instrument légal.....	21
5.2. Conditions associées à l'intervention de la Banque	21
5.3. Conformité avec les politiques de la Banque	21
VI – RECOMMANDATION	21

LISTE DES APPENDICES

Appendice I : Dérogation pour le paiement des droits et des Taxes	I
Appendice II: Cartographie des appuis de PTF au PGRGFP.....	IV
Appendice IIIA: Indicateurs socio-économiques du Cameroun	V
Appendice IIIB : Indicateurs sociaux comparatifs	VI
Appendice IV : Profil de la Gouvernance au Cameroun.....	VII
Appendice V :Tableau du portefeuille de la BAD au Cameroun	X
Appendice VI: Evolution des évaluations du système de gestion des finances publiques au Cameroun entre 2007 et 2017	XI
Appendice VII : Carte administrative du Cameroun.....	XII

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Les 3 axes stratégiques du DSCE
Tableau 2.1-Description détaillée des activités par composantes (en millier de Francs CFA)
Tableau 2.2 : Coûts estimatifs par composante (en milliers e Francs CFA et d'UC)
Tableau 2.3 : Source de financement du projet (en milliers d'UC)
Tableau 2.4.1 : Coût estimatifs du projet par catégorie de dépenses (en milliers d'UC)
Tableau 2.5 : Calendrier des dépenses par composante (en milliers e Francs CFA)
Tableau 2.6 : Leçons tirées et prises en compte par le PARGEFIP
Tableau 4.1 : Etapes de suivi et boucle de rétroaction
Tableau 4.2 : Risques et mesures d'atténuation

Le présent rapport a été rédigé par K. LUMBILA, Macro-économiste en Chef, A. TOTO SAME, Expert principal GFP, ECGF ; N. THIOYE-D, Spécialiste en Gestion financière, COCM ; C. DJEUFO, Spécialiste en passation des marchés, COCM; et B. OLLAME, Analyste des Opérations, RDGC; suite à une mission d'évaluation effectuée au Cameroun du 4 au 13 mars 2019. Le rapport a également bénéficié des orientations de M. S. KONE, Responsable pays, COCM. Toute question relative à ce rapport devra être adressée à M. A. COULIBALY, Directeur, ECGF (poste 2536) et M. Kevin LUMBILA, Chef d'Équipe du projet (poste 6832).

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

Sigle	Description
AER	Agence d'électrification rurale
ARMP	Agence de régulation des marchés publics
ARSEL	Agence de régulation du secteur de l'électricité
BAD	Banque africaine de développement
BIP	Budget d'investissement public
BM	Banque mondiale
CDN	Contribution Déterminée au niveau National
CNPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le commerce et le développement
CONSUPE	Contrôle supérieur de l'Etat
CSFP	Comité sectoriel finances publiques
DSCE	Document de stratégie pour la croissance et l'emploi
DSP	Document stratégie pays
DGEPIP	Direction générale de l'économie et de la programmation des investissements publics
EDC	<i>Electricity Development Corporation</i>
FAD	Fonds africain de développement
FEICOM	Fonds spécial d'équipement et d'interventions intercommunales
FER	Fonds d'entretien routier
FMI	Fonds monétaire international
FR	Fonds routier
GCI	<i>Global competitiveness index</i>
GES	Gaz à Effet de Serre
IDEV	<i>Independent Development Evaluation</i>
IDH	Indice de développement humain
INTOSAI	Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques
IRPP	Impôt sur le revenu des personnes physiques
ISF	Inspecteur des Impôts sans Frontière
MINEE	Ministère de l'Eau et de l'Energie
MINEPAT	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI	Ministère des Finances
MINMAP	Ministère des Marchés Publics
MINEPIA	Ministère de l'Élevage, des Pêches, et des Industries Animales
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MINDCAF	Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières
MINTP	Ministère des Travaux Publics
MINTSS	Ministre du Travail et de la Sécurité Sociale
PAP	Plan d'actions prioritaires
PEFA	<i>Public Expenditure and Financial Accountability</i> / Revue des dépenses publiques et évaluation de la responsabilité financière
PAEDEP	Projet d'appui à l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique

PIB	Produit intérieur brut
PLANUT	Plan d'Urgence Triennal
PME	Petite et moyenne entreprise
PMFP	Plan de modernisation des finances publiques
PPBS	Planification programmation budgétisation suivi-évaluation
PTF	Partenaires techniques et financiers
RCA	République centrafricaine
SONATREL	Société nationale de transport de l'électricité
TIC	Technologie de l'information et de la communication
UC	Unité de Compte
UE	Union Européenne

EQUIVALENCES MONETAIRES

Octobre 2019

1 UC	=	1,37 Dollar EU
1 UC	=	813,31 francs CFA
1 UC	=	1,24 EUR

Année fiscale

Du 1^{er} janvier au 31 décembre

Poids et mesures

1 tonne métrique	=	2204 livres
1 kilogramme (kg)	=	2,200 livres
1 mètre (m)	=	3,28 pieds
1 millimètre (mm)	=	0,03937 pouce
1 kilomètre (Km)	=	0,62 mile
1 hectare (ha)	=	2,471 acres
Km ²	=	kilomètre carré
m ³	=	mètre cube
m ²	=	mètre carré
ml	=	mètre linéaire
Mm ³	=	Millions de mètre cube
m ³ /h	=	mètre cube par heure
l/s	=	litre par seconde
l/j/hab	=	litre par jour par habitant

FICHE DE PROJET

EMPRUNTEUR : République du Cameroun

ORGANE D'EXECUTION : CEP- PARGEFIP-DREF, Ministère des Finances.

Plan de financement

Source	Montant (UC)	Instrument
FAD	13 234 595,85	Prêt
Gouvernement	1 470 510,65	
COÛT TOTAL	14 705 106,50	

Importantes informations financières de la BAD

Monnaie du prêt / don	Unités de Compte
Type d'intérêts*	
Marge du taux d'intérêt*	
Commission d'engagement*	0,50%
Commission de service	0,75%
Maturité	40 ans
Période de grâce	10 ans

**si applicable*

Durée – principales étapes (attendues)

Approbation de la note conceptuelle	Février 2019
Approbation du projet	Novembre 2019
Entrée en vigueur	Décembre 2019
Achèvement du projet	Décembre 2023
Dernier décaissement	Décembre 2024

RESUME DU PROJET

Aperçu du Programme	<ul style="list-style-type: none"> • Titre du projet : - Projet d'Appui au Renforcement de la Gestion de Finances Publiques (PARGEFIP) • Portée géographique : Nationale • Délai global de mise en œuvre: 2019-2023 • Financement: Prêt de 13,234 millions d'UC sur les ressources du FAD-14 • Instrument opérationnel: Projet d'appui institutionnel • Secteur : Finances Publique
Evaluation des besoins	<p>Le grand défi actuel du Cameroun en matière de finances publiques est double. Il s'agit de : (i) réussir à mobiliser davantage des recettes budgétaires internes (de leur niveau moyen de 13% du PIB) pour assurer un financement budgétairement viable du programme de développement des infrastructures structurantes qui absorbe plus de 36% du total des dépenses publiques, et (ii) améliorer la qualité de la dépense publique, notamment celle liée à l'investissement public. Pour réaliser ce double objectif, le gouvernement a élaboré un Plan Global de Reformes de la Gestion des Finances Publiques (PGRGFP). Ainsi la présente opération a pour objectif d'accompagner la mise en œuvre du PGRGFP en coordination avec les autres PTF. Par ailleurs, le Gouvernement est engagé dans le cadre de la Facilité Élargie de Crédit du FMI dans un vaste programme des reformes d'ajustement structurel, notamment dans le domaine de la GFP, avec des appuis budgétaires de la Banque, la Banque Mondiale, l'UE, et l'AFD. Le PARGEFIP vise à accompagner ce programme de réforme d'appui aux politiques pour assurer la réalisation durable des actions de réforme, notamment dans le domaine de gestion des Finances publiques où les besoins de renforcement institutionnel se font sentir avec acuité. A savoir le besoin d'une mobilisation accrue de recettes, la mise en œuvre du nouveau Code des marchés publics, la nécessité de renforcer le contrôle externe en vue de rehausser la qualité de l'investissement public, et l'encadrement de l'endettement public. Pour consolider les progrès réalisés, le PARGEFIP s'exécutera en synergie et complémentarité des interventions des autres PTF déjà en cours.</p>
Bénéficiaires cibles	<p>La zone bénéficiaire du projet est l'ensemble du pays. Les bénéficiaires directs de l'appui institutionnel sont : la DREF/MINFI, DGI/MINFI, CAA/MINFI, DGE/MINEPAT, MINMAP, ARMP, le Contrôle Supérieur de l'État, et la Chambre des Comptes. Les bénéficiaires finaux du projet sont les populations de l'ensemble du pays. Celles-ci tireront parti de l'amélioration de la mobilisation des ressources internes pour un financement efficace du développement économique et de l'efficacité de la dépense d'investissement public sur la qualité de vie des populations.</p>
Avantage comparatif et valeur ajoutée de la Banque	<p>La Banque met à contribution dans cette opération sa longue et riche expérience acquise, au fil des ans, dans la conception et la mise en œuvre de deux phases d'une opération programmatique d'appui aux politiques (le Programme d'Appui à la Compétitivité et à la Croissance au Cameroun) et des projets de renforcement des capacités institutionnelles au Cameroun et dans les pays membres régionaux. Elle a réalisé deux études de revue de dépenses publiques d'investissement, et a participé à l'évaluation PEFA. La Banque a joué pendant longtemps le rôle de chef de file des PTF sur les réformes de finances publiques. La Banque a par conséquent un avantage comparatif sur la problématique de la gestion des investissements publics La Banque applique une approche intégrée et structurante dans ses opérations de réforme institutionnelle. Le PARGEFIP est en effet conçu pour apporter une complémentarité aux appuis institutionnels et de politique en cours dans le domaine des finances publiques accordés par la Banque et les autres PTF. Le PARGEFIP permet ainsi de maximiser les synergies et de consolider les progrès en cours de réalisation. Ceci constitue un effet de levier significatif de nature à amplifier les résultats sur le terrain.</p>
Développement des connaissances	<p>Le projet contribuera également au renforcement des connaissances au Cameroun à travers les études, le transfert du savoir des consultants et formateurs au personnel des institutions bénéficiaires du projet, en particulier les femmes. Ce transfert du savoir rehaussera les capacités des institutions et la durabilité des actions de réforme. Il permettra de générer les connaissances particulièrement dans le domaine de la gestion des finances publiques en soutien au renforcement des capacités de mobilisation recettes budgétaires internes et à l'amélioration de la qualité de la dépense d'investissement public. Le développement des connaissances sera favorisé par les différentes plateformes de données et d'information et les manuels aux utilisateurs, ainsi qu'à travers les diverses formations aux usagers et les ateliers qui seront organisés. Les connaissances acquises grâce à ce projet et les résultats seront également diffusées à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque grâce à un système de suivi et évaluation rigoureux des produits et réalisations attendus, aux missions de supervision et au rapport d'achèvement du projet ainsi qu'à travers des séminaires et les rapports d'IDEV.</p>

Cadre logique du projet axé sur les résultats

Pays et titre du projet : Cameroun - Projet d'Appui au Renforcement de la Gestion de Finances Publiques (PARGEFIP)

But du projet : Renforcer la performance, l'intégrité, et la transparence dans la GFP, ainsi que la conformité de celle-ci aux standards internationaux

CHAÎNE DES RÉSULTATS		INDICATEURS DE PERFORMANCE			MOYENS DE VÉRIFICATION	RISQUES/ MESURES D'ATTÉNUATION
		Indicateur (y compris les ISC)	Situation de référence	Cible		
IMPACT	Part accrue des investissements financés sur fonds propres	Financement sur fonds propres des investissements publics	55,8% en 2017	62,0% en 2024	Rapports MINFI/FMI 2024	<p>Risque 1 : Recrudescence des tensions socio-politiques dans les régions du Sud-Ouest et Nord-Ouest.</p> <p>Mesure d'atténuation : Le Gouvernement a mis en place des mécanismes de dialogue, notamment le Grand Dialogue National organisé du 30 septembre au 4 octobre 2019, et la création d'une Commission pour le bilinguisme. De plus, un plan d'assistance humanitaire d'urgence (12 milliards de FCFA) et un programme de</p>
	EFFETS	Effet I : Assiette fiscale élargie et administration fiscale renforcée	Pression fiscale (recettes hors-pétrole/PIB)	13.4% en 2018	17.0% en 2024	
Nombre des contribuables de la DGI			115,070 en 2018	150,000 en 2024	Rapports DGI/MINFI	
Effet II : Planification stratégique et gestion des investissements publics améliorées		Coût de mise en œuvre de projets d'investissement public	2 à 6 fois plus dans les pays comparables en 2016	1 à 3 fois plus en 2024	Rapports MINEPAT/MINFI 2024	
		Taux d'exécution physique du budget d'investissements publics	<50% en 2016	>75% en 2024	Rapports MINEPAT/MINFI 2024	
		Délai de mise en œuvre de projets d'investissement public	7 à 10 ans en 2016	4 à 5 ans en 2024	Rapports MINEPAT/MINTP/ MINEE 2024	
PRODUITS	COMPOSANTE I : RENFORCEMENT DES CAPACITES DE MOBILISATION DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES					
	<i>Sous-composante I.1 : Elargissement de l'Assiette Fiscale hors pétrole à travers le Renforcement de l'Administration Fiscale et la Lutte contre la Fraude, l'Évasion Fiscales et le Flux Financiers Illicites</i>					
	Elargissement de l'assiette fiscale	- Création d'Unité de grosses fortunes ; - Formation des agents à cette Unité dont au moins 30% de femmes	- Unité de grosses fortunes inexistante ;	- Une Unité de grosses fortunes créée et opérationnelle ; - 15 agents dont au moins 5 femmes affectés et formés au contrôle de grosses fortunes	Rapports DGI/MINFI	
		Elaboration et mise en œuvre d'un Plan d'actions de simplification du régime de la fiscalité directe des PME	Absence d'un plan d'action. Ce régime demeure complexe avec un rendement fiscal insuffisant, 1,4% du PIB pour plus de 99% de la population fiscale	Un plan d'action est adopté et mis en œuvre (2021)	Rapports DGI/MINFI	
	- Mise en place d'Unité Prix de Transfert ; - Formation des agents dont au moins 30% de femmes sur l'Échange de renseignements à des	Depuis 2016, le Cameroun est membre associé du cadre Inclusif de l'OCDE qui comprend entre autres les mécanismes BEPS et d'Échange de renseignements à des	- Une Unité Prix de Transfert est créée et opérationnelle ; - 20 agents dont au moins 30% de femmes sont formés au contrôle fiscal des entreprises multinationales	Rapports DGI/MINFI		

	<p>fins fiscales et le contrôle fiscal dans la Lutte contre la fraude, l'évasion fiscale, la corruption, et le flux financiers illicites</p>	<p>fins fiscales. Mais l'unité Prix de Transfert n'existe pas ; un nombre limité d'agents est formé sur ces sujets</p>			<p>« désarmement, démobilisation et réinsertion » sont de mise en œuvre pour rétablir le cadre de vie et rendre propice à l'épanouissement et le développement des communautés des régions du nord-ouest et du sud-ouest</p>
	<p>Etude sur les Flux Financiers Illicites liés à la fiscalité au Cameroun</p>	<p>Pas d'étude disponible (2018)</p>	<p>Une Étude disponible et assorties de recommandations validées lors d'un atelier (2021)</p>	<p>DGI/MINFI</p>	<p>Risque 2 : Volatilité des prix des principaux produits d'exportation (pétrole, cacao, et bois)</p>
<p>Sous-composante I.2 : Renforcement de la Transparence et la Lutte contre la Corruption dans le Système Fiscal à travers la Mise en place d'un Système de Télé-Procédures/Déclarations/Paiement</p>					
<p>Modernisation du système de recouvrement à travers la mise en place des télé-procédures, télé-déclaration, et télépaiement des impôts et taxes à la DGE, dans les CIME et par mobile pour les petites et micro entreprises et pour les particuliers</p>	<p>Elaboration et mise en œuvre d'un Plan d'actions de mise en œuvre de la télé-procédure de droit commun et en matière d'Enregistrement</p>	<p>Télé-déclaration de la commande publique et des mutations mobilières et immobilières opérationnelle dans les villes de Douala et de Yaoundé</p>	<p>Un plan d'action est adopté et mis en œuvre pour toute l'étendue du territoire (2021). La télé-déclaration est opérationnelle sur toute l'étendue du territoire (2021)</p>	<p>Rapports DGI/MINFI</p>	<p>Mesure d'atténuation : Un cadrage macro-budgétaire qui prévoit la constitution des marges budgétaires a été convenu avec le FMI et les différents bailleurs, dont la Banque et la rationalisation des dépenses et la mobilisation des ressources supplémentaires ont été prévues. De plus, les mesures de réforme structurelle sont mises en œuvre pour diversifier davantage l'économie en vue de la rendre encore plus résiliente aux chocs exogènes</p>
	<p>Elaboration et mise en œuvre d'un Plan d'actions de mise en œuvre de la télé-déclaration par mobile pour les petites et micro entreprises et pour les particuliers</p>	<p>Plans pilotes de télé-déclaration pour les petites et micro entreprises et pour les particuliers à Yaoundé et Douala</p>	<p>Un plan d'action est adopté et mis en œuvre (2020). La télé-déclaration et le télépaiement sont opérationnels (2021)</p>	<p>Rapports DGI/MINFI</p>	
<p>COMPOSANTE II : RENFORCEMENT DE L'INTÉGRITÉ ET D'EFFICACITÉ DU CADRE DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES</p>					
<p>Sous composante II.1. Renforcement de l'Intégrité du Cadre Règlementaire et Institutionnel de la Gestion des Finances Publiques</p>					
<p>Renforcement des capacités du système et des agents/ acteurs intervenants dans la gestion des Marchés publics</p>	<p>Elaboration et mise en œuvre d'une Stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics conformément au nouveau Code</p>	<p>Stratégie actuelle non conforme au nouveau code des marchés publics</p>	<p>Une stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics est élaborée</p>	<p>Rapports ARMP/MINMAP</p>	<p>Risque 3 : Le risque fiduciaire est jugé substantiel</p>
	<p>Mise en place d'un Système d'information et d'archivage des données et de documents des marchés publics</p>	<p>Le système d'information et d'archivage n'est pas intégré</p>	<p>Un Système d'information et d'archivage intégré est opérationnel en 2021</p>	<p>Rapports ARMP</p>	
<p>Renforcement de capacités et les compétences agents intervenant dans le Contrôle Externe</p>	<p>- Acquisition d'un logiciel spécialisé en audit (Logiciel IDEA) et des ordinateurs y afférents - Assistance technique à l'Auto-</p>	<p>- Le logiciel spécialisé en audit (Logiciel IDEA) et des ordinateurs y afférents ne sont disponibles - A ce jour absence d'évaluation des capacités et de</p>	<p>- Le logiciel spécialisé en audit (Logiciel IDEA) et des ordinateurs y afférents sont installés - Un rapport d'évaluation est disponible au premier</p>	<p>Rapports Chambre des Comptes</p>	<p>Mesure d'atténuation : Avec l'appui des PTF, le Gouvernement a entrepris la mise en œuvre d'un vaste programme de réforme du cadre</p>

	évaluation sur la base de l'outil IDI de l'INTOSAI ; - Formations des magistrats de la Chambre de Comptes dont au moins 30% de femmes sur les normes internationales d'audit	formation des magistrats de la Chambre des comptes	trimestre 2020 et le nombre des magistrats confirmés dont au moins 1/3 de femmes augmente. Des rapports de qualité sur certification des comptes de l'Etat sont disponibles dans les délais prescrits		réglementaire et institutionnel de GFP. Ces réformes contribueront à moyen terme, à réduire les risques fiduciaires identifiés à un niveau modéré.
	Formations des Contrôleurs Financiers et Comptables publics, dont au moins 30% de femmes	Nouvelles responsabilités avec la transposition des Directives CEMAC	15/50 des agents dont 5 femmes sont formés entre 2019 et 2020	Rapports DGB/MINFI	
	Formation de Parlementaires et Points Focaux des ministères sur la budgétisation sensible au Genre	Aucune formation sur la budgétisation sensible au Genre	200 Parlementaires et Points Focaux des ministères dont 60% des femmes	Rapport du MINPROFF	
Sous composante II.2. Amélioration de l'Effizienz et l'Efficacité des Dépenses d'investissement à travers le Renforcement du Cadre de Planification Stratégique et de Gestion					
Renforcement du Système de maturation des projets d'infrastructure	Mise en place d'une Banque de projets moderne intégrant les fonctionnalités de suivi de la maturation des projets d'investissement au MINEPAT	La banque de projets existante n'intègre pas toutes les fonctionnalités nécessaires	Une Banque de projets moderne est opérationnelle en 2021	Rapports MINEPAT/DGE	
	Informatisation du Système de maturation des projets d'infrastructures intégrant les aspects sectoriels, transversaux (notamment le changement climatique et la croissance verte) et de financement	Les aspects sectoriels ne tiennent pas compte des instruments de financement	Un Système informatisé maturation des projets d'infrastructures intégrant les aspects sectoriels et de financement mis en œuvre à partir de 2020	Rapports des Directions des études du MINEPAT, du MINTP et du MINEE	
Renforcement du Système d'analyse de l'efficacité, de la faisabilité, et de suivi-évaluation du budget d'investissement public	Formation des 60 PME du secteur routier dont au moins 20 détenues par les femmes sur la soumission aux appels d'offres et gestion de contrat.	Aucune formation en 2018	60 PME formées dont au moins 20 détenues par les femmes formées par an entre 2019 et 2022	Rapports d'activités du MINTP et du MATGENIE	
	Formation des agents de la Brigade Nationale de Contrôle de Conformité des	Aucun agent formé	10 agents formés dont 50% des femmes	Rapport d'activités du MINASS	

		projets d'investissements publics				
		Dotation en équipement et formation du personnel dont au moins 30% de femmes en analyse de l'efficacité, de la faisabilité, et de suivi-évaluation des projets d'investissement public	Système d'analyse de l'efficacité, de la faisabilité, et de suivi-évaluation inopérant en 2019	- La DGE est dotée d'un système d'analyse en 2020 ; - 15 agents dont au moins 5 femmes sont formés en analyse de l'efficacité, de la faisabilité, et de suivi-évaluation des projets d'investissement public des secteurs prioritaires	Rapports d'activités adoptées du MINEPAT/DGE	
	Renforcement de capacité d'enregistrement, d'analyse, de reporting transparent de la dette	- Dotation en équipement et formation du personnel sur l'enregistrement, l'analyse, et la transparence dans le reporting de la dette publique ; - Formation de 15 agents dont au moins 30% de femmes	- Le reporting n'est pas exhaustif, et le logiciel d'enregistrement, d'analyse, de reporting de la dette est disponible seulement en Anglais ; - Formation limitée	- Logiciel CSRMS reprend de manière exhaustive tous les contrats de dette et disponible en version Française ; - 15 agents formés dont au moins 5 femmes sur l'enregistrement, l'analyse, le reporting transparent de la dette	Rapports CAA	
	COMPOSANTES				RESSOURCES	
	Composante I : Renforcement des capacités de mobilisation des ressources budgétaires				5,1983 millions d'UC	
	Composante II : Renforcement du cadre de gestion de finances publiques				4,9002 millions d'UC	
	Composante III : Gestion de projet				1,9594 millions d'UC	

CALENDRIER D'EXECUTION PREVISIONNEL DU PROJET

Années	2019												2020												2021												2022												2023													
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Préalable au démarrage																																																														
Présentation au Conseil																																																														
Entrée en vigueur du Pret																																																														
Satisfaction premier décaissement																																																														
Mise en place de l'Equipe du Projet																																																														
Mise en place du CPP																																																														
Mission de lancement du projet																																																														
Travaux																																																														
Appels d-offres travaux																																																														
Réhabilitation du Centre de perfectionnement DGI																																																														
Réhabilitation des locaux CDC																																																														
Aménagement Bureaux CDC																																																														
Réhabilitation batiment Projet																																																														
Equipements et fournitures																																																														
Appels d-offres équip inform bureautique materiel roulant																																																														
Acquisition des logiciels de Gestion																																																														
App. Materiel Roulant																																																														
App. d'off. autres équipements																																																														
Livraisons biens et démarrage																																																														
Consultants																																																														
Préparation DAO et constit des LR																																																														
Lancement des AO, ouverture des offres, non obje analyse et attrib.																																																														
Prestations des consultants																																																														
Renforcement DGI/DGB/CAA																																																														
Renfor. CDC/ARMP/MINMAP																																																														
Formation DGI/DGB/CDC/MINMAP/ARMP/Parlement/CAA																																																														
Renforcement																																																														
Formation Diverses																																																														
CFL, MINMAP, ARMP, CDC dépenses de fonctionnement																																																														
revue à mi-parcours																																																														
Suivi-évaluation																																																														
Réunion du Comité de pilotage																																																														
Audit																																																														
Audit annuel des comptes																																																														

RAPPORT ET RECOMMANDATION DE LA DIRECTION DU GROUPE DE LA BANQUE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONCERNANT LE PROJET DE PRÊT A LA REPUBLIQUE DU CAMEROUN POUR LE PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (PARGEFIP)

La présente proposition soumise à l'approbation du Conseil, porte sur l'octroi d'un prêt de 13,234 millions d'UC sur les ressources du FAD.14 à la République du Cameroun en vue de financer le Projet d'Appui au Renforcement de la Gestion de Finances Publiques (PARGEFIP). Il s'agit d'un appui institutionnel qui sera exécuté sur la période 2019-2023, visant à accompagner les autorités dans la mise en œuvre du Plan Global de Reformes de la Gestion des Finances Publiques (PGRGFP) et à consolider les acquis des réformes de finances publiques engagées avec l'accompagnement des Partenaires Techniques et Financiers dont de la Banque dans le cadre des appuis budgétaires.

I – ORIENTATION STRATEGIQUE ET JUSTIFICATION

1.1. Liens entre le projet, la stratégie et les objectifs du pays

1.1.1 Le PARGEFIP s'inscrit dans la perspective de la mise en œuvre de la deuxième phase de la Vision 2035¹, le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi DSCE (2020-2027). La mise en œuvre de la première phase de la Vision 2035, le DSCE (2010-2019) a permis d'accélérer la croissance à une moyenne de 5,8% entre 2013-2015 d'un niveau de 2,8% en 2010. Cependant, cet élan s'est estompé en 2014 avec la chute brutale de cours mondiaux des principaux produits d'exportation du Cameroun (pétrole, cacao, et bois). **Le modèle de développement du DSCE est basé sur le développement des infrastructures structurantes (à travers l'investissement public) et la bonne gouvernance** pour stimuler la croissance et générer les emplois. Mais dans un environnement plombé par la corruption, la complexité des procédures douanières et fiscales, et les lenteurs administratives, la mise en œuvre de la première phase du DSCE n'a pas pu atteindre les objectifs escomptés. (Voir Appendice III). Tirant des enseignements de la mise en œuvre de la première phase du DSCE et comptant capitaliser sur les résultats obtenus, le Gouvernement met l'accent dans cette deuxième phase sur (i) la consolidation de la croissance, (ii) l'élargissement de la distribution des richesses, (iii) l'intensification de la mécanisation de l'agriculture, (iv) la transformation industrielle, et l'amélioration de la gouvernance. Cette stratégie nécessite un renforcement dans la gestion des finances de l'état, notamment une mobilisation des ressources internes plus accrue et une mise en œuvre plus efficace et efficiente de la dépense d'investissement.

1.1.2 Le projet proposé est également aligné sur les deux piliers stratégiques du Document de stratégie pays couvrant la période 2015-2020 : (i) le développement des infrastructures pour une croissance inclusive et durable, et (ii) le renforcement de la gouvernance sectorielle pour l'efficacité et la pérennité des investissements structurants. Le projet proposé est en phase avec la Stratégie 2013-2022 de la Banque, en l'occurrence le « développement des infrastructures » et la « gouvernance et responsabilité », et soutient une des Priorités Opérationnelles de la Banque relative à l'amélioration des conditions de vie des populations. Enfin, le PARGEFIP est également conforme au Cadre Stratégique et Plan d'Action pour la Prévention des Flux Financiers Illicites en Afrique (2017-2020) de la Banque sous le Pilier I « Renforcement des capacités dans la lutte des Flux Financiers Illicites ».

¹ La troisième et dernière phase (2028-2035) de la Vision Émergence 2035 a pour objectifs : (i) la consolidation de l'industrialisation, (ii) la densification de l'inclusion sociale, (iii) la consolidation du climat des affaires, et l'amélioration de la gouvernance.

1.2 Justification de l'intervention de la Banque

1.2.1 Contexte politique et sécuritaire. La situation politique au Cameroun reste relativement stable. Le cycle des élections qui ont débuté avec les élections présidentielles du 22 octobre 2018 va se poursuivre avec les élections législatives et municipales au courant de 2020. Il est à noter, toutefois, que depuis 2016 les revendications sécessionnistes dans les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest ont fragilisé la situation sécuritaire dans un pays déjà affecté par d'autres poches de fragilité liées notamment aux incursions de la secte Boko-Haram et à l'instabilité à la frontière avec la RCA. Le Gouvernement a pris plusieurs mesures visant l'apaisement et la résolution pacifique des conflits, notamment la tenue d'un Grand Dialogue National à Yaoundé, du 30 septembre au 4 octobre 2019, et la création d'une Commission pour le bilinguisme. Le Gouvernement a aussi initié des actions pour promouvoir le bilinguisme et le multiculturalisme, et apporter des réponses aux revendications de la partie anglophone. Un plan *d'assistance humanitaire d'urgence* (12 milliards de FCFA) et un programme de « désarmement, démobilisation et réinsertion » sont en cours de mise en œuvre pour rétablir le cadre de vie et rendre propice à l'épanouissement et au développement des communautés des régions du nord-ouest et du sud-ouest. Ce plan vise à fournir une assistance humanitaire d'urgence aux populations affectées, assurer la réinsertion socio-économique des populations, promouvoir la cohésion sociale et le vivre ensemble, et réhabiliter les infrastructures détruites notamment les établissements scolaires.

1.2.2 Contexte économique. Longtemps résiliente, l'économie camerounaise, la plus grande et la plus diversifiée de la CEMAC, a été secouée par la forte baisse des cours mondiaux du pétrole et des autres principaux produits d'exportation (cacao et bois) en mi-2014. Le taux de croissance du PIB a connu une décélération, passant d'une moyenne de 5.8% sur la période 2013-2015, à 4,6% en 2016, et 3,5% en 2017

selon les données de la Banque africaine de développement. Elle a été évaluée à 4,1% en 2018 lors de la mission du FMI de 4^{ème} revue du programme économique et financier triennal soutenu par une facilité élargie de crédit (FEC) à laquelle la BAD et la

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
				Est.	Proi.	Proi.
Taux de croissance PIB réel (en %)	4.5	3.2	4.1	4.5	4.8	5.0
Taux d'inflation (moy. annuelle)	0.9	0.6	1.1	1.3	2.0	2.0
Recettes publiques totales (dons inclus) *	15.0	15.4	15.8	15.8	15.8	15.9
<i>dont Recettes publiques hors pétrole</i>	12.5	13.1	13.4	13.7	13.9	14.2
Depenses publiques totales	21.2	20.4	18.4	17.8	17.3	17.5
<i>dont Investissement public</i>	8.4	8.8	6.2	6.1	5.9	6.1
Solde budgétaire (dons inclus)	-6.2	-5.0	-2.6	-2.0	-1.5	-1.5
Solde du compte courant (dons inclus)	-3.2	-2.7	-3.0	-2.9	-2.8	-2.8
Dettes publiques	33.3	38.2	39.3	38.6	37.9	36.6
<i>dont Dette extérieure</i>	22.6	25.6	26.3	27.3	27.0	26.4
Réserves de change en mois d'importations	3.7	3.9	4.0	4.0	4.1	4.2
Sources : Autorités camerounaises et services du FMI, mai 2019, * dons inclus						

Banque mondiale ont également pris part fin avril 2019. Dans un contexte où les dépenses sécuritaires et humanitaires sont élevées, la poursuite d'une politique budgétaire expansionniste pour financer le programme d'investissement public a élargi le déficit des finances publiques² qui a atteint 6,2% du PIB en 2016 contre de 2% en 2015³, pour être maîtrisé à 2,6% en 2018. La baisse des cours des principaux produits d'exportation (pétrole, cacao, et bois) combinée à celle de leur production a entraîné une baisse de près de 18% des recettes d'exportation entre 2015 et 2016. Toutefois, le déficit du compte courant s'est résorbé, passant de 3,8% en 2015 à 3,2% en 2016 et à 2,7% en 2017 en raison principalement du recul des importations. Le niveau des réserves de change de la CEMAC est affecté par le déficit de la balance commerciale. D'un niveau équivalent à 6 mois en 2015, il a atteint 2,3 mois d'importation en fin 2016 et se situe désormais à 3,3 mois en 2018. L'inflation a été contenue à 1,1%

² Base ordre de paiement.

³ Il y a eu simultanément une hausse des dépenses publiques de 1,6% du PIB alors que les recettes baissaient de 1,9% du PIB (dont 0,9% de recettes pétrolières).

en 2018, contre 2,7% en 2015 et pourrait se situer en 2019 et 2020 en dessous de 3 % qui demeure la norme prescrite par le dispositif de surveillance multilatérale en vigueur à la CEMAC.

1.2.3 Le financement des projets d'infrastructures structurantes par des prêts commerciaux et publics non-concessionnels réalisés dans le cadre de la politique d'émergence du pays a conduit à une accumulation rapide de la dette publique. Le risque de surendettement du pays est, de ce fait, passé de « modéré » à « élevé » à cause d'un encours qui a plus que tripler depuis l'atteinte du Point d'Achèvement des initiatives PPTE et MDRI, en passant de 11.6% du PIB à 39.3% entre 2008 et 2018. Le service de la dette, quoique modeste, est en train d'augmenter : il a absorbé 8% des recettes publiques non-pétrolières en 2017 contre seulement de 2% en 2014. Ceci pourrait à terme compromettre la viabilité de la dette du pays, même si à son niveau actuel, le ratio d'endettement du Cameroun reste en deçà du plafond communautaire fixé à 70% du PIB. Toutefois, ce risque élevé rend désormais nécessaire une gestion plus rigoureuse de la dette.

1.2.4 Gouvernance. Le Gouvernement camerounais a amorcé, depuis 2007, de profondes réformes réglementaires et institutionnelles pour moderniser l'administration publique. Il s'est doté de plusieurs plans pluriannuels successifs : les « Plans de Modernisation des Reformes des Finances Publiques », (PMFP) I (2010-2012), II (2013-2015), III (2016-2018). La mise en œuvre de ces différents plans a permis de réaliser des progrès significatifs dans la rationalisation de la GFP, notamment sur les aspects **de budget programme pluriannuel**, à savoir: (i) l'adoption d'une gestion budgétaire pluriannuelle, avec l'adoption, entre autres, du Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT), du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), de la budgétisation par programme ; et (ii) la mise en place des cellules Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-évaluation (PPBS) dans les ministères sectoriels. Depuis 2018, la promulgation d'un code de marchés publics au standard international, consacrant la séparation des fonctions de passation, contrôle, et régulation ; et la transposition dans la législation nationale de deux directives CEMAC⁴ majeures portant codes de transparence et de bonne gouvernance ont pour objectifs de **promouvoir l'intégrité et la transparence dans la GFP au Cameroun.**

1.2.5 Malgré ces avancées notables, plusieurs défis restent à relever pour que la gouvernance économique et financière au Cameroun soit alignée aux standards internationaux. La plupart des indicateurs clés de la gouvernance ne se sont pas améliorés. Tous les Indicateurs Mondiaux de Gouvernance (WGI)⁵ de 2018 se sont détériorés sauf celui relatif à qualité de la régulation qui a connu une modeste amélioration. L'Indice de Perception de la Corruption (IPC) continue à se détériorer de son niveau de 2015, passant d'un score de 27 à 25/100, en deçà de la moyenne Sub-Saharienne de 32/100. L'Indice Ibrahim de la Gouvernance⁶ ne s'améliore guère de son niveau de 2008, avec 46/100 le score du Cameroun est deçà de la moyenne africaine de 49.9 en 2018. L'évaluation des politiques et institutions, par le biais de l'EPPI qui reste en deçà de 4.20 depuis 2015, confirme cette quasi-stagnation voire une tendance baissière des indicateurs de la qualité de politiques publiques. Similairement, le climat des affaires ne connaît qu'une modeste amélioration grâce aux reformes liées à la création d'entreprise et l'exécution des contrats et au règlement de l'insolvabilité. Classé au 166^{ième} rang sur 190 pays avec un score de 47.7/100 contre une moyenne africaine est de 51.6, le Cameroun a

⁴ Les six (6) directives de la CEMAC portent notamment sur (i) le code de transparence, (ii) code de bonne gouvernance, (iii) les lois de finances, (iv) le règlement général sur la comptabilité publique, (v) la nomenclature budgétaire de l'Etat, et (vi) le tableau des opérations financières de l'Etat. L'objectif recherché à travers ces directives est de promouvoir une gestion moderne, transparente et efficace des finances publiques en vue de mieux asseoir la procédure de surveillance multilatérale des données plus fiables et plus comparables.

⁵ D. Kaufmann, A. Kraay and M. Mastruzzi (2018). (Voir Appendice III: Profil de la Gouvernance au Cameroun).

⁶ Le Cameroun se situe au 36ième rang sur les 54 pays évalués. (Voir Appendice III: Profil de la Gouvernance au Cameroun).

plusieurs défis à relever à ce sujet, notamment en ce qui concerne le paiement des taxes et impôts, pour lequel le pays occupe le 182^{ème} rang. (Voir Appendice III).

1.2.6 Sur le plan de la GFP, le rapport diagnostic PEFA 2017⁷ a relevé des insuffisances dans la discipline budgétaire, la mobilisation de ressources budgétaires internes, l'allocation stratégique des ressources et l'efficacité des services rendus. Au niveau des recettes effectives totales, l'évaluation a montré des fluctuations de taux de réalisation par rapport aux prévisions votées en Lois de Finances (entre 5 à 10% de la cible) qui impliquent que des insuffisances subsistent tant au niveau des prévisions que du recouvrement des recettes fiscales. Concernant les dépenses effectives totales, les réalisations sont globalement contenues dans les limites des plafonds autorisés par les lois de Finances respectives de la période. Cependant, l'évaluation indique que les dépenses effectives totales sont sous-estimées du fait de la non-prise en compte : (i) de toutes compensations opérées entre l'Etat et les entreprises ; (ii) des arriérés ; et (iii) des subventions aux ménages. Plus spécifiquement, le PEFA 2017 a constaté des écarts significatifs entre la situation actuelle des Finances Publiques et les standards internationaux, notamment en matière de cadrage macroéconomique, de prévisions budgétaires, d'exécution du budget, de reporting financier, de contrôle interne et externe, de passation des marchés, de suivi des entités extra budgétaires. Par ailleurs, dans ce contexte de faiblesse institutionnelle le fléau de la corruption est susceptible d'affaiblir les fonctions du secteur public, y compris, sa capacité à taxer ou à dépenser de manière équitable et efficiente. En général, les pays à bas revenus où la perception de la corruption est faible collectent 4% du PIB de plus en recettes budgétaires, et ont une plus grande efficience dans de la dépense d'investissement⁸.

1.2.7 En ce qui concerne la dépense publique, l'efficacité et l'efficience de la dépense d'investissement public restent à améliorer en raison de faiblesses persistantes du cadre réglementaire et institutionnel caractérisé par un processus de planification et de maturation non performant, et des goulots d'étranglement dans la chaîne de la dépense. Depuis 2014, le Gouvernement met en œuvre un vaste programme de développement d'infrastructures économiques à travers le Plan d'Urgence Triennal (PLANUT). Pour combler le gap du pays en matière d'infrastructures accumulé depuis deux décennies, le PLANUT, élaboré en programme d'urgence, est doté d'importantes ressources financières et de mécanismes plus souples pour accélérer la réalisation des projets structurants. Dans ce cadre, le budget d'investissement public (BIP) absorbe plus de 36% du total du budget de l'État depuis 2016 contre 26% en 2011 ; alors que les dépenses courantes n'ont augmenté que modestement⁹. Cependant, le BIP est caractérisé par une sous-consommation depuis plusieurs années (moins de 40 en moyenne) en raison de la faible qualité à l'entrée des projets, des goulots d'étranglement dans la chaîne de la dépense publique, de délais de mise en œuvre plus longs que prévus (7 à 10 ans au lieu de 3 à 4 ans), des coûts plus élevés (2 à 6 fois) que des projets similaires dans des pays comparables¹⁰. De plus, la faible durabilité de certains ouvrages ainsi que l'inefficacité de la gouvernance dans les secteurs clés, notamment l'énergie et le transport, sont des facteurs qui

⁷ Voir Appendice V : Évolution des évaluations PEFA 2007 et 2017.

⁸ Fiscal Monitor, IMF, Avril 2019. La corruption est généralement définie comme l'abus de la fonction publique pour un gain privé. L'efficience de l'investissement public est la mesure dans laquelle les pays convertissent la dépense d'investissement public en capital physique. Le pays qui dépense moins est plus efficace que le pays qui dépense plus. La différence entre les deux dépenses est l'écart d'efficience qui peut refléter la corruption et d'autres facteurs tels que la mauvaise conception du projet ou l'allocation inadéquate de ressources.

⁹ Entre 2010 et 2016, les salaires sont restés à 5.4% du PIB ; les intérêts ont légèrement accru de 0,4% à 1,1% du PIB. Cependant, les biens et services ont diminué de 4,8% à 3,8% du PIB ; et les transferts et subsides de 3,8% à 2,0% du PIB.

¹⁰ World Bank. 2018. *Cameroon - Public Expenditure Review : Aligning Public Expenditures with the Goals of Vision 2035*. 1. Revue des dépenses publiques du secteur de l'énergie réf - ADF/BD/IF/2014/171 ; 2. Revue des dépenses publiques du secteur du transport routier réf : ADF/BD/IF/2015/184 ; et 3. Analyse du cadre de gestion des investissements publics réf ADF/BD/IF/2017/44. Par exemple, le coût kilométrique de réhabilitation d'une route varie entre 300 millions et 410 millions de Francs CFA, soit 20 à 140 fois de plus élevé que dans d'autres pays comparables. Les pays comparables régionaux sont la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya, la Namibie, le Nigeria, le Sénégal, le Soudan, la Tanzanie, le Togo, et l'Uganda. Les pays comparables structurels sont l'Azerbaïdjan, l'Indonésie, la Malaisie, le Vietnam, et le Yémen.

impactent négativement la réalisation des infrastructures structurantes qui devraient contribuer à améliorer la compétitivité de l'économie camerounaise et booster la croissance. Par ailleurs, les ressources budgétaires propres pour financer ce vaste programme d'infrastructure sont limitées à environ 13% du PIB¹¹ face à des dépenses totales de 20% du PIB en moyenne sur les 3 dernières années. Ce niveau relativement bas des recettes budgétaires internes a poussé le Gouvernement à faire recours de manière massive à l'endettement (Voir § 1.2.3).

1.2.8 Politique budgétaire. Dans l'objectif de préserver la stabilité du cadre macroéconomique le gouvernement s'est engagé à relever le défi de la consolidation budgétaire. Avec l'appui des PTF, le Gouvernement met en œuvre, depuis 2016, un vaste programme de réformes macroéconomiques et structurelles dont les résultats commencent à être perceptibles. En effet, le déficit budgétaire est passé de 6,2% du PIB en 2016 à 5,0% en 2017 et 2,6% en 2018 grâce à la bonne tenue des recettes non pétrolières, en dépit des dépassements de dépenses constatées en fin d'année 2017 qui ont porté les dépenses totales à 21,6% du PIB d'un niveau de 18,2% en 2015. Pour garder l'ajustement budgétaire sur la bonne voie en 2018, le gouvernement a mis en œuvre des mesures correctrices, notamment au travers de la loi de finances 2018 révisée dans laquelle un accent est mis sur la mobilisation accrue des ressources budgétaires internes, le resserrement du contrôle sur les dépenses, l'exécution transparente et efficiente du budget d'investissement, et le suivi rigoureux de décaissements des projets financés sur ressources extérieures. Ces mesures soutenues dans le cadre du programme conclu avec le FMI visent à plafonner le niveau de dépenses publiques à 17%-18% entre 2018 et 2019. Dans ce cadre, il est nécessaire que le Gouvernement continue à constituer des marges budgétaires supplémentaires permettant de faire face aux pressions considérables sur les dépenses liées au financement de son programme de développement en infrastructures et aux activités ponctuelles comme les élections législatives, initialement prévues en 2019, maintenant repoussées en 2020, le maintien de la sécurité, et l'organisation de la Coupe d'Afrique des nations de football en 2021.

1.2.9 Conscient de ces défis, le Gouvernement a adopté en décembre 2018, un Plan Global de Reformes de la Gestion des Finances Publiques (PGRGFP) pour la période 2019-2021. Le PGRGFP s'inscrit dans la consolidation des progrès accomplis et dans la poursuite et le renforcement des réformes liées notamment à la transposition des directives CEMAC dans la législation nationale (voir §1.2.4). L'application progressive des dispositions de l'ensemble de ces directives, déclinées en normes et bonnes pratiques internationales permettra de moderniser la GFP au Cameroun en résorbant la plupart des insuffisances relevées par le PEFA 2017. Les objectifs du PGRGFP sont regroupés en cinq axes stratégiques suivants : (i) le renforcement des capacités de préparation du budget et amélioration de la budgétisation par programme ; (ii) le renforcement du civisme fiscal et des capacités de mobilisation des ressources budgétaires ; (iii) le renforcement des capacités de contrôle et de maîtrise de l'exécution des budgets ; (iv) le développement des audits et vérifications internes et des contrôles externes ; et (v) la mise en place et renforcement des fonctions d'appui à la GFP.

1.2.10 Le projet proposé s'inscrit dans la mise en œuvre effective du PGRGFP pour soutenir les efforts du Gouvernement sur les deux fronts des Finances Publiques qui sont : (i) mobilisation de recettes budgétaires internes ; et (ii) rationalisation de la dépense d'investissement. Ce projet vise donc à contribuer à ce double effort d'élargissement de l'espace budgétaire et de rationalisation de la dépense publique. Ceci se fera à travers une mobilisation accrue des recettes internes hors pétrole, et à une dépense publique plus efficiente et efficace. Le projet contribuera également à relever les défis de la persistance de coûts élevés et de la moindre qualité de la dépense d'investissement due en grande

¹¹ Voir Annexe technique A4. Aperçu général de la fiscalité au Cameroun

partie aux faiblesses du cadre réglementaire et institutionnel de GFP au Cameroun (aspects liés à la maturation de projet, la préparation et l'exécution budgétaire, au financement, la passation des marchés publics, au contrôle interne et externe, l'audit, et au suivi-évaluation, notamment). En outre, le PARGEFIP permettra de mettre en œuvre des actions de réforme soutenues dans le cadre de l'appui budgétaire programmatique de la Banque (PACCE), notamment les actions de réforme liées au renforcement des cadres règlementaire et institutionnel de la GFP, de planification stratégique et de gestion des investissements publics. En effet, l'une des leçons tirées de la mise en œuvre de deux phases du PACCE est la nécessité d'accompagner le vaste programme de réforme entrepris par le Gouvernement Camerounais par des appuis institutionnels pour assurer la réalisation durable des actions de réforme. Dans le domaine de gestion des Finances publiques où les besoins de renforcement institutionnel se font sentir avec acuité, les réformes appuyées par les Phases I et II consistaient essentiellement à la prise des textes règlementaires. La phase III du PACCE s'attèlera à mettre en œuvre des réformes critiques comme l'application du nouveau Code des marchés publics, le renforcement du contrôle externe en vue de rehausser la qualité de l'investissement public, et l'encadrement de l'endettement public.

1.2.11 Le projet proposé est complémentaire aux opérations antérieures et en cours de mise en œuvre de la Banque au Cameroun. Dans le domaine de la gouvernance économique, les deux opérations de la Banque en cours portent sur l'Appui budgétaire programmatique, le Programme d'Appui à la Compétitivité et la Croissance (PACCE, 2017-2019) dont deux phases ont déjà été entièrement décaissées ; et le Projet d'appui à la modernisation du cadastre et au climat des affaires (PAMOCCA) approuvé en novembre 2010 pour le financement FAD et 2013 pour le financement FSN (Voir l'Appendice IV). Le PAMOCCA enregistre à ce jour des taux de décaissement respectifs de 62,5% et 25,0% à cause notamment des mises en vigueur tardives. La signature par le Gouvernement du Projet d'appui à l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique (PAEDEP) approuvé par la Banque en 2016 avait été reportée. Dans l'intervalle, l'environnement a connu une évolution, qui a permis le PARGEFIP de reformuler les activités identifiées dans le cadre du PAEDEP, en prenant également en compte de nouveaux besoins prioritaires du pays. Les principaux enseignements tirés de la mise en œuvre des opérations antérieures et de l'évaluation conduite par le Département de l'évaluation indépendante du développement (IDEV), portant sur l'assistance du Groupe de la Banque au Cameroun pendant la période 2004-2013 sont : (i) assurer une évaluation réaliste des délais de mise en œuvre des réformes, tenant compte des capacités du gouvernement; (ii) veiller à une appropriation des réformes du programme par les ministères en charge de la mise en œuvre des réformes dès la phase de conception ; (iii) éviter d'alourdir le programme avec un nombre élevé de mesures et aux indicateurs du cadre logique ; et (iv) maintenir un dialogue continu entre la Banque et l'emprunteur pendant l'exécution d'une opération. Tenant compte de ces enseignements, le PARGEFIP appuiera essentiellement le PGRGFP qui est un programme de réformes conçu par le Ministère de Finances avec des activités bien identifiées, un plan d'action et des délais de mise œuvre réalistes.

1.2.12 Principaux problèmes de développement visés par le projet. Le Cameroun fait actuellement face à un double défi en matière de gestion des finances publiques. Il doit : (i) d'une part, réussir à mobiliser davantage de ressources internes pour assurer un financement budgétairement viable de son programme de développement des infrastructures structurantes ; et (ii) d'autre part, améliorer la qualité de la dépense publique, notamment celle liée à l'investissement public dans un cadre règlementaire et institutionnel qui promeut l'efficacité, l'efficacite, la transparence et l'obligation de rendre compte. Le projet proposé est conçu de manière à aborder ces questions fondamentales de développement auxquelles le Cameroun est confronté.

1.3 Coordination de l'aide

1.3.1 La Banque collabore étroitement avec les principaux partenaires techniques et financiers (PTF) du Cameroun, notamment dans le cadre du « Big Five » qui comprend la Banque mondiale, le FMI, l'UE, l'AFD, la JICA, et la Banque aux fins d'une meilleure coordination et complémentarité des interventions. Les projets cofinancés font l'objet de missions conjointes. Les missions de revue du programme économique et financier du FMI et celles des autres PTF donateurs d'appui budgétaire au Cameroun, y compris pour le PACCE, sont l'occasion d'une coordination étroite entre la Banque, le FMI, l'UE, et la Banque mondiale. En outre, le Comité sectoriel finances publiques (CSFP) dont la Banque a assumé le rôle de chef de file au cours des cinq dernières années a œuvré au renforcement de la coordination sur les réformes du cadre budgétaire et fiduciaire. Le CSFP offre aussi le cadre de coordination pour les appuis institutionnels des PTF accordés au gouvernement du Cameroun sous forme d'études, de renforcement de capacités, et d'assistance technique (Voir Appendice II, la cartographie des appuis des PTF sur les 5 axes du PGRGFP). Depuis le 1^{er} juillet 2014, la Banque est devenue le chef de file du Groupe sectoriel pour les infrastructures de transport et a cédé la présidence du CSFP à l'Union européenne. Par ailleurs, la Banque participe activement dans les autres groupes sectoriels du Comité multi-bailleurs (CMB) qui sont des cadres formels d'harmonisation des approches entre les PTF et le Gouvernement.

II – DESCRIPTION DU PROJET

2.1 Objectifs et composantes du projet

2.1.1 **L'objectif global du projet est de renforcer la performance, l'intégrité, et la transparence dans la GFP, ainsi que la conformité de celle-ci aux standards internationaux** à travers l'amélioration de la mobilisation de recettes budgétaires, la qualité et l'impact de la dépense d'investissement public¹². Les objectifs spécifiques consistent à (i) optimiser la mobilisation de ressources budgétaires internes ; (ii) limiter les risques budgétaires à travers le contrôle et la maîtrise de l'exécution budgétaire ; (iii) mettre en conformité le cadre institutionnel et les pratiques en matière d'audit et des vérifications internes et externes aux standards internationaux ; et (iv) renforcer les capacités humaines et informatiques de GFP.

2.1.2 **Description détaillée du projet** : Le projet se décline en trois composantes.

2.1.2.1 La première composante est axée sur le renforcement des capacités de mobilisation de ressources budgétaires. Les activités de cette composante seront exécutées en synergie¹³ avec celles soutenues par la GIZ sur la problématique de la mobilisation de ressources budgétaires internes à travers la modernisation de l'administration fiscale et le renforcement du civisme fiscal. L'objectif de cette composante est d'élargir l'assiette fiscale hors pétrole du Cameroun à travers le renforcement de l'administration fiscale et la lutte contre la fraude, l'évasion fiscale, et les flux financiers illicites. En appuyant la DGI à se doter de plans d'action d'élargissement et de simplification, de nouvelles unités spécialisées notamment sur le Prix de Transfert et d'un système d'échange d'information fiscale au niveau international, de personnel formé, d'équipements de télé-procédures, le projet permettra de renforcer ses capacités de contrôle, préserver l'assiette fiscale contre la fraude et l'évasion fiscales, minimiser les interactions entre agents fiscaux et contribuables en vue de limiter la corruption et promouvoir la transparence. La fraude et

¹² La Banque Mondiale met l'accent dans ses opérations sur les dépenses d'investissement public dans les domaines sociaux (éducation et santé) et dépenses sociales liées notamment aux salaires, transferts et subsides ainsi que la gestion des entreprises publiques dont l'un des mandats est de fournir certains biens et services sociaux de base. (Voir Figure 1.)

¹³ Voir Figure 1, ci-haut et l'Annexe Technique A5 sur la synergie et la complémentarité des appuis des PTF.

l'évasion fiscales ainsi que le transfert de fonds illicites à l'étranger peuvent avoir lieu sans la corruption, mais ces fléaux sont plus probables lorsque les agents fiscaux les facilitent en échange des pourboires¹⁴. La corruption étant un phénomène universel, le PARGEFIP appuiera aussi l'opérationnalisation du Plan d'actions du BEPS « Base Erosion and Profit Shifting » ; l'échange de renseignements à des fins fiscales ; et la formation des agents sur contrôle fiscal des multinationales.

2.1.2.2 La deuxième composante vise à renforcer le cadre de gestion des finances publiques, y compris celui de la dette publique. Les acquisitions des biens et services par l'État et la gestion des entreprises publiques sont, en général, les domaines à haut risque de la corruption. Une étude de PwC¹⁵ dans 8 pays de l'UE se focalisant sur 5 secteurs estime que la perte directe due à la corruption varie entre 7 à 43% de la valeur de contrats d'acquisition individuels suspectés de corruption. Ces montants reflètent les surfacturations, le retard de mise en œuvre, et les pertes d'efficacité (comme la faible qualité). En renforçant les capacités de gestion des marchés publics et contrôle budgétaire externe, le projet rehaussera notamment l'intégrité du cadre réglementaire et institutionnel de Gestion des Finances Publiques en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacités de la dépense. Concernant la planification stratégique des projets d'investissement, le projet appuiera les activités liées à la maturation de projets dans l'objectif d'accroître la qualité et l'efficacité de la dépense publique et de promouvoir la gestion axée sur les résultats de manière à accélérer l'atteinte des ODD avec un niveau d'endettement budgétairement viable. Cette composante est un accompagnement institutionnel des mesures de réformes appuyées par l'appui budgétaire de la Banque. Les activités de cette composante sont aussi complémentaires à celles des appuis de la Banque mondiale, l'UE, et l'AFD (Voir §8.1.13).

2.1.2.3 Enfin, la troisième composante a trait à la gestion du projet. Le choix de ces composantes reflète les priorités identifiées dans le PGRGFP et le DSP de la Banque qui ont été confirmées avec les autorités camerounaises. A travers les activités d'assistance technique, le renforcement des moyens logistiques et capacités institutionnelles ainsi que les formations, le projet accompagnera la mise en œuvre effective des efforts du gouvernement qui visent à mobiliser plus de ressources budgétaires pour financer de manière viable le programme de développement des infrastructures structurantes – en évitant un endettement excessif – et à rehausser l'efficacité et l'efficacité de la dépense d'investissement en vue d'en améliorer l'impact sur la compétitivité, la croissance et le bien-être des populations. Le tableau suivant présente en détail le contenu des composantes, sous-composantes et les domaines d'activités.

¹⁴ Alm, Martinez-Vasquez, and McClellan, 2016. "Corruption and Firm Tax Evasion." *Journal of Economic Behavior and Organization* 124 : 146-63.

¹⁵ PricewaterhouseCooper (PwC). 2012. "Identifying and Reducing Corruption in Public Procurements in the EU". PwC EU Services.

Tableau 2.1 : Description détaillée des activités par composantes (en UC)

2.1.3 Composante I : Renforcement des Capacités de Mobilisation des Ressources Budgétaires

No.	Sous-composante	Activités potentielles
Coût : 5 198 300 UC		
I.1.	Elargissement de l'Assiette Fiscale hors pétrole à travers le Renforcement de l'Administration Fiscale et la Lutte contre la Fraude et l'Évasion Fiscales et le Flux Financiers Illicites	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Élaboration et mise en œuvre d'un Plan d'actions pour l'élargissement de l'IRPP aux contribuables assujettis</i> ▪ <i>Mise en place d'une Unité Prix de Transfert et d'une Unité de grosses fortunes</i> ▪ <i>Formation des agents des Unités Prix de Transfert et grosses fortunes dont au moins 30% de femmes</i> ▪ <i>Formation des agents dont au moins 30% de femmes sur l'Échange de renseignements à des fins fiscales et le contrôle fiscal des entreprises multinationales</i> ▪ <i>Etude sur le potentiel fiscal hors pétrole du Cameroun</i> ▪ <i>Etude sur la fiscalité locale</i> ▪ <i>Etude sur les Flux Financiers Illicites liés à la fiscalité au Cameroun</i>
I.2	Renforcement de la Transparence et la Lutte contre la Corruption dans le Système Fiscal à travers la Mise en place d'un Système de Télé-Procédures/Déclarations/Paiement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Élaboration et mise en œuvre d'un Plan d'actions pour généraliser les télé-procédures de droit commun et en matière d'Enregistrement</i> ▪ <i>Élaboration d'un Plan d'actions pour la mise en place la télé-déclaration et le télépaiement des impôts et taxes à la DGE, dans les CIME et par mobile pour les petites et micro entreprises et pour les particuliers</i>

2.1.4 Composante II : Renforcement du cadre de Gestion des Finances Publiques

No.	Sous-composante	Activités potentielles
Coût : 4 900 200 UC		
II.1.	Renforcement de l'Intégrité du Cadre Règlementaire et Institutionnel de la Gestion des Finances Publiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Élaboration et mise en œuvre d'un Plan d'actions de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics conformément au nouveau Code</i> ▪ <i>Assistance technique à la Formulation d'une stratégie nationale de renforcement des capacités dans le domaine des marchés publics</i> ▪ <i>Formation des agents de l'ARMP/MINMAP et des acteurs intervenants dans la passation et le contrôle des Marchés publics conformément au nouveau Code</i> ▪ <i>Réalisation, publication et vulgarisation des rapports d'audit des exercices 2015,2016, et 2017</i> ▪ <i>Formation des Parlementaires et Points Focaux des ministères sur la budgétisation sensible au Genre</i> ▪ <i>Assistance technique à l'évaluation de la performance des missions des observateurs indépendants et assistance à l'optimisation des audits des marchés publics réalisés par l'ARMP</i> ▪ <i>Assistance technique pour la mise en place d'un système d'information et d'archivage des données et documents sur les marchés publics</i> ▪ <i>Acquisition d'un logiciel spécialisé en audit (Logiciel IDEA) et des ordinateurs y afférents</i> ▪ <i>Assistance technique pour l'évaluation des capacités de la Chambre des comptes</i> ▪ <i>Dotation en équipement et formation du personnel sur l'enregistrement, l'analyse, et la transparence dans le reporting de la dette publique</i> ▪ <i>Formation et renforcement des capacités des magistrats de la Chambre des comptes</i> ▪ <i>Assistance technique pour le renforcement des capacités des Contrôleur Financiers et Comptables Publics du MINFI</i>
II.2	Amélioration de l'Efficiencé et l'Efficacité des Dépenses d'investissement à travers le Renforcement du Cadre de Planification Stratégique et de Gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Mise en place d'une banque de projets intégrant les fonctionnalités de suivi de la maturation des projets d'investissement au MINEPAT</i> ▪ <i>Mise en place d'un système d'analyse de l'efficacité, de la faisabilité, et de suivi-évaluation du budget d'investissement public</i> ▪ <i>Formation de PME du secteur routier dans les domaines ci-après : soumission aux appels d'offres et gestion de contrat</i> ▪ <i>Formation des agents de la Brigade Nationale de Contrôle de Conformité des projets d'investissements publics</i> ▪ <i>Étude sur l'état des passifs conditionnels</i> ▪ <i>Etude sur la qualité et l'impact des investissements publics au Cameroun</i>

2.1.5 Composante III : Gestion opérationnelle du projet

No.	Sous-composante	Activités potentielles
<i>Coût : 1 959 400 UC</i>		
III.1.	Coordination du Projet	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Gestion du projet</i>▪ <i>Audit</i>

2.2 Solutions techniques retenues et solutions de substitution étudiées

2.2.1 La solution technique retenue dans le cadre de ce projet a été présentée aux paragraphes 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4 et 2.1.5 ci-dessus. Le PARGEFIP est conforme à l’agenda de développement du Cameroun, le Document de stratégie pour la croissance et l’emploi (DSCE, 2010-2019). Il s’inscrit dans le cadre du Plan Global de Reformes de la Gestion des Finances Publiques (PGRGFP) pour (2019-2021) adopté en décembre 2018 par le Gouvernement. Le PGRGFP est le cadre de référence de la réforme des finances publiques au Cameroun pour tous les PTF. Il s’agira dans le cadre du PARGEFIP de poursuivre la mise en œuvre du programme de réforme et de modernisation de la gestion de finances publiques, à la suite des insuffisances relevées par le PEFA 2017 et l’évaluation du PMFP III (2016-2018) concernant la performance, l’organisation, et fonctionnement des organes chargés de recettes et dépenses publiques avec pour but de créer les conditions propices à la mobilisation accrue des ressources budgétaires non-pétrolières et à l’amélioration de la qualité de la dépense d’investissement à travers le renforcement des capacités des services opérationnels. Il sera également question de renforcer les acquis des interventions de la Banque, à travers la mise en œuvre du programme de réformes appuyé par le PACCE et d’autres soutiens budgétaires de l’UE, la Banque Mondiale, du FMI et de l’AFD; pour une mobilisation accrue de ressources budgétaires internes, plus de responsabilité dans la gestion des derniers publics et d’obligation de rendre compte. Aucune solution de substitution n’a été envisagée.

2.3 Type de projet

2.3.1 Il s’agit d’un projet d’appui institutionnel financé par un prêt FAD. Ce type d’opération a été préféré en vue de poursuivre l’appui indispensable à la consolidation des acquis des programmes d’appui budgétaire financés par les PFT dont la Banque, en cours d’exécution dans la mise en œuvre de la réforme de la GFP, notamment de son cadre règlementaire, institutionnel, de planification stratégique, et de gestion des investissements publics.

2.4 Coût du projet et dispositifs de financement

2.4.1 Le coût total du projet, toutes taxes et tous droits compris, est estimé à 14,705 millions d’UC. Il est proposé que les ressources du prêt financent 100% des taxes et des droits au titre projet. La justification de cette proposition est jointe en Annexe I. Le FAD contribuera à hauteur de 13,234 millions d’UC et le Gouvernement apportera une contribution en nature (bureaux, le personnel, et équipements de travail) de l’ordre de 1,470 million d’UC soit 10% du coût total du projet.

Tableau 2.2 : Coût estimatif du projet par composante (en millier de F CFA et UC)

Composantes	Coût en FCFA			Coût en milliers d'UC			%
	Devise	ML	Total	Devise	ML	Total	
Composante I : Renforcement des Capacités de Mobilisation des Ressources Budgétaires	3 137 783,6	784 445,9	3 922 229,5	3 923,3	980,8	4 904,1	41%
Composante II : Renforcement de l'intégrité et d'efficacité du cadre de Gestion des Finances Publiques	1 478 872,0	2 218 308,0	3 697 180,0	1 849,1	2 773,6	4 622,7	38%
Composante III. Gestion opérationnelle du projet	591 386,6	887 079,8	1 478 466,4	740,3	1 108,3	1 848,6	15%
Total Coût de Base	5 208 042,2	3 889 833,7	9 097 875,9	6 512,7	4 862,7	11 375,4	94%
Provisions imprévus 4%	145 566,1	218 349,0	363 915,0	182,0	273,0	455,0	4%
Provisions hausse des prix 2%	72 783,0	109 174,6	181 957,6	90,9	136,4	227,3	2%
Coût Total du Projet	5 426 391,3	4 217 357,3	9 643 748,5	6 785,6	5 272,1	12 057,7	100%
Provision TTC (20%)	846 912,2	1 270 368,4	2 117 280,6	1 059,0	1 588,3	2 647,3	
Coût Total du Projet TTC	6 273 303,5	5 487 725,7	11 761 029,1	7 844,6	6 860,4	14 705,0	

Tableau 2.3 Source de financement (en millier d'UC)

Source de financement	Coût en Devise	Coût en Monnaie Locale	Total	% of total
FAD Prêt	7 844,6	5 389,9	13 234,5	90%
Gouvernement		1 470,5	1 470,5	10%
Coût Total	7 844,6	6 860,4	14 705,0	100%

Tableau 2.4 : Synthèse coûts estimatifs par catégorie de dépenses (en millier d'UC)

Catégorie de dépense	FAD			
	Devise	ML	Total	%
A. Travaux	0,0	559,2	559,2	5%
B. Biens	2391,8	265,8	2657,6	25%
C. Services	2917,7	1027,4	3945,1	37%
D. Fonctionnement	0,0	2826,1	2826,1	27%
Total Coût de Base	5 309,5	4 678,5	9 988,0	94%
Provisions (Imprévus + hausse des prix 6%)	318,5	280,7	599,2	6%
Coût Total du Projet	5 628,0	4 959,2	10 587,2	100%
Provision TTC (20%)	2 216,6	430,7	2 647,3	
Coût Total du Projet TTC	7 844,6	5 389,9	13 234,5	

Tableau 2.5 : Calendrier des dépenses par composante (en milliers de F CFA)					
Composantes	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Total
Composante I : Renforcement des Capacités de Mobilisation des Ressources Budgétaires	784 445,9	1 176 668,9	1 176 668,9	784 446,0	3 922 229,5
Composante II : Renforcement de l'intégrité et d'efficacité du cadre de Gestion des Finances Publiques	739 436,0	1 109 154,0	1 109 154,0	739 436,0	3 697 180,0
Composante III. Gestion opérationnelle du projet	295 693,2	443 539,8	443 539,9	295 693,3	1 478 466,4
Total Coût de Base	1 819 575,1	2 729 362,7	2 729 362,8	1 819 575,3	9 097 875,8
Provisions imprévus 6%	109 174,5	163 761,8	163 761,8	109 174,5	545 872,7
Coût Total du Projet	1 928 749,6	2 893 124,5	2 893 124,6	1 928 749,8	9 643 748,5
Provision TTC (20%)	529 320,1	529 320,1	529 320,1	529 320,1	2 117 280,6
Coût Total du Projet TTC	2 458 069,7	3 422 444,6	3 422 444,7	2 458 069,9	11 761 029,1

2.5 Zone bénéficiaires visés par le projet

2.5.1 Bénéficiaires ciblés : Les bénéficiaires directs sont l'Etat du Cameroun, à travers les ministères et administrations en charge des Finances, de l'Economie et de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. Le secteur privé, plus particulièrement les PME du sous-secteur route, notamment celles dirigées par des femmes et les jeunes en milieu rural, sont des bénéficiaires indirects du PARGFIP. En effet, les activités du projet visant à améliorer la qualité de l'investissement public dans les secteurs de l'énergie, des transports et du développement rural permettront aux populations de bénéficier à moyen terme d'un meilleur accès à l'électricité, de routes mieux entretenues, d'un accès équitable à la commande publique, et d'un cadre propice au développement de leurs activités. Les bénéficiaires finaux du projet sont les populations de l'ensemble du pays. Celles-ci tireront parti de l'amélioration de la mobilisation des ressources internes qui rendra le financement du développement économique disponible et efficace. Aussi le renforcement de l'efficacité et l'efficacité de la dépense, de la transparence et la notion de responsabilité dans la gestion des finances publiques, contribueront à une meilleure utilisation des ressources mobilisées et notamment dans les secteurs prioritaires de base.

2.6 Approche participative pour l'identification, la conception et la mise en œuvre du projet

2.6.1 Au cours de l'élaboration de ce projet, l'équipe d'évaluation a procédé à une large consultation avec les principaux bénéficiaires directs du projet notamment la DGI, la DGEPIP, l'ARMP/MINMAP, le CONSUPE, la Chambre de Comptes, et la DGB qui assure la coordination des réformes des finances publiques au Cameroun. Pour plus de complémentarité, l'équipe de préparation a également organisé des séances de consultation avec tous les PTFs actifs dans le Comité sectoriel finances publiques notamment : le FMI, la Banque mondiale, l'AFD, et l'Union Européenne. Leurs points de vue ont été pris en considération dans la conception, la formulation des composantes du projet et le dispositif institutionnel de mise en œuvre du PARGFIP.

2.7 Prise en considération de l'expérience du Groupe de la Banque et des leçons tirées dans la conception du projet.

2.7.1 La Banque a financé par le passé, plusieurs opérations liées à la gouvernance qui sont à présent clôturées. La dernière opération est relative à un projet d'appui à des réformes en matière de gouvernance (PARG) exécuté au cours de la période 2006-2012. Les objectifs de ce projet étaient : (i) l'amélioration de l'efficacité de l'administration publique et du système judiciaire ; (ii) l'amélioration de la gestion des finances publiques (renforcement des capacités des structures en charge du contrôle budgétaire interne et externe, et du système de passation des marchés publics) ; et (iii) l'intensification de la lutte contre la corruption. Après trois années de prorogation, les résultats réalisés par ce projet étaient mitigés, avec un taux d'exécution d'environ 35%. Le rapport d'achèvement réalisé en novembre 2012 qui a attribué la note globale de 2/4 sur la réalisation des activités a conclu que : (i) la faible appropriation du projet au niveau national ; (ii) l'étendue trop large des domaines couverts ; et (iii) les faibles capacités de la Cellule d'exécution du projet étaient les principaux facteurs ayant entravé l'atteinte des résultats. La conception du projet proposé a tenu compte de l'expérience de la mise en œuvre du PARG.

2.7.2 Au 30 septembre 2019, le portefeuille comportait 26 projets pour un engagement total de : 1368,63 millions d'UC pour le secteur public (18 projets nationaux et 8 projets régionaux) et 534,06 millions d'UC pour le secteur privé (7 projets). Les principaux domaines d'intervention des projets du secteur public sont : Transports et TIC (43%) ; Gouvernance (20%) ; Agriculture et Environnement (13%) ; Énergie (20%) ; Eau et Assainissement (2%) et Social (2%). La performance du portefeuille actif du secteur public national est jugée satisfaisante avec une note de 3,10 sur une échelle de 1 à 4, en baisse par rapport à 2017 (3,04). Le portefeuille global a un âge moyen de 3,7 ans et un taux de décaissement cumulé de 27,75%. Dans le domaine de la gouvernance, deux opérations de la Banque sont en cours et portent sur l'Appui budgétaire programmatique, le Programme d'Appui à la Compétitivité et la Croissance (PACCE, 2017-2019) et le Projet d'appui à la modernisation du cadastre et au climat des affaires (PAMOCCA).

2.7.3 La dernière revue du portefeuille de décembre 2018 conduite lors de l'évaluation à mi-parcours du DSP a tiré des enseignements importants suivants : (i) la nécessité de préserver la stabilité macroéconomique avec la fixation d'un plafond d'endettement, d'un montant de 3 000 milliards de francs CFA et une limite sur les décaissements des projets financés sur ressources non concessionnelles, dans le cadre de l'accord triennal signé entre le FMI et le Gouvernement. Ce contexte a contraint la Banque à adopter pour certaines de ses opérations un programme flexible en procédant, au regard de l'importance de leur montant, à un phasage dans leur mise en œuvre; (ii) le besoin de continuer à soutenir le développement du secteur privé dans une optique de diversification économique accrue en vue de conforter un peu plus la résilience de son économie au regard des chocs exogènes qui affectent l'économie nationale; (iii) la graduation du pays au statut de « Pays Mixte » intervenue en 2014 a permis de mobiliser d'importants financements et d'intensifier davantage les efforts en vue de développer des opérations en lien avec le secteur privé ; (iv) l'exigence de la prise en compte de la conformité sociale et des impératifs de la formation professionnelle selon les recommandations du Gouvernement dans la conception et dans la mise en œuvre des projets ; et (v) la mise en œuvre des opérations sur la période restante du DSP devrait prendre en compte les nouveaux risques et contraintes, notamment les effets des crises sécuritaires sévissant aux frontières et dans les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest du pays sur l'économie nationale. Le PARGEFIP a, dans sa conception, pris en compte ces enseignements (voir Tableau 2, ci-dessous).

Tableau 2.6 : Leçons tirées et prises en compte par le PARGEFIP	
Principaux enseignements tirés	Mesures prises pour intégrer les leçons dans le programme
(i) La nécessité de préserver la stabilité macroéconomique avec la fixation d'un plafond d'endettement	Le PARGEFIP vise à appuyer la mise en œuvre du PGRFP qui a pour objectif de renforcer la mobilisation de ressources budgétaires internes, la gestion de la dette, et l'efficacité et l'efficacité de la dépense en vue de promouvoir la stabilité macroéconomique et la croissance
(ii) et (iii) Soutenir le développement du secteur privé dans une optique de diversification économique	En contribuant à la stabilité macroéconomique, le PARGEFIP vise à créer des conditions propices à une croissance tirée par le secteur privé
(iv) La prise en compte de la conformité sociale et des impératifs de la formation professionnelle	Le PARGEFIP va mettre un accent important sur le renforcement des capacités humaines dans la GFP, notamment les femmes
(v) La mise en œuvre des opérations sur la période restante du DSP devrait prendre en compte les nouveaux risques et contraintes	La mise en œuvre du PARGEFIP dans ses composantes de mobilisation de recettes budgétaires internes et de renforcement du cadre de gestion de la dépense tiendra compte du nouvel environnement

2.7.4 **La conception du PARGEFIP a également bénéficié des résultats des travaux analytiques menés par la Banque et les autres partenaires techniques et financiers.** Il s'agit des études de revue des dépenses publiques conduites par la Banque¹⁶, des rapports d'études économiques et sectorielles élaborés d'autres PTF ainsi que par les autorités camerounaises elles-mêmes, incluant le rapport de la revue à mi-parcours du DSCE 2010-2019, la revue PEFA de 2017 financée par l'Union Européenne, la revue des dépenses publiques de la Banque mondiale de 2018, des rapports et revues du programme triennal du FMI. Les principales recommandations de ces travaux analytiques mettent l'accent sur : (i) la promotion d'une croissance plus forte, plus inclusive, et verte en améliorant la productivité des firmes ; (ii) le renforcement de la gestion des finances publiques pour préserver la stabilité macroéconomique de moyen terme ; et (iii) la rationalisation du programme d'investissement public pour améliorer l'efficacité et l'efficacité, en vue de rehausser la compétitivité de l'économie camerounaise. Les discussions avec les autres PTF ont aussi enrichies la conception de ce projet et permis d'identifier les synergies et domaines complémentaires d'intervention. En outre, les leçons ont été tirées des opérations précédentes de la Banque et des autres PTF. Les consultations avec toutes les parties prenantes durant les missions de préparation et l'évaluation du projet ont été une source d'enseignements.

2.8 Principaux indicateurs de performance

2.8.1 Les principaux indicateurs de performance retenus et les effets attendus à la clôture du projet sont indiqués dans le cadre logique. L'effet attendu de la première Composante « **Renforcement des capacités de mobilisation des ressources budgétaires** » est une assiette fiscale élargie et administration fiscale renforcée, mesuré par la pression fiscale et le nombre de contribuables de la DGI. L'effet attendu de la deuxième composante « **Renforcement du cadre de gestion des finances publiques** » est une planification stratégique et une gestion des investissements publics améliorées, mesuré par le : (i) coût de mise en œuvre de projets d'investissement public ; (ii) taux d'exécution du budget d'investissements publics ; et (iii) délai de mise en œuvre de projets d'investissement public.

¹⁶ Il s'agit : 1. Revue des dépenses publiques du secteur de l'énergie réf : ADB/BD/IF/2014/216- ADF/BD/IF/2014/171 ; 2. Revue des dépenses publiques du secteur du transport routier réf : ADB/BD/IF/2015/248- ADF/BD/IF/2015/184 ; et 3. Analyse du cadre de gestion des investissements publics réf : ADB/BD/IF/2017/69 -ADF/BD/IF/2017/44.

III – FAISABILITÉ DU PROJET

3.1 Avantage économique

3.1.1 **Les avantages économiques et financiers de ce projet seront significativement supérieurs au coût de 14.707 millions d’UC.** De par sa nature de Projet dédié au renforcement des capacités institutionnelles, le PARGEFIP n’est pas du type productif qui vise une rentabilité financière immédiate ou un retour sur investissement. Ainsi l’analyse coût-bénéfice telle que menée habituellement pour les projets n’est pas applicable dans le cadre de ce projet : le renforcement des capacités institutionnelles ne génère pas de flux de trésorerie (charges et produits) permettant une analyse financière rigoureuse. De ce fait et compte tenu de la nature et des objectifs spécifiques du Projet, seule l’analyse économique traduit les bénéfices économiques globaux générés par le Projet et la répartition de ceux-ci entre les bénéficiaires.

3.1.2 **Le PARGEFIP contribuera à une mobilisation accrue des ressources internes et une meilleure qualité de l’investissement public.** Ces deux aspects conjugués, rendront possible un espace budgétaire élargi, une meilleure allocation et utilisation des ressources publiques. L’augmentation des allocations budgétaires grâce à une meilleure mobilisation des ressources permettra de financer sur ressources propres, les infrastructures en soutien au développement économique pour l’amélioration de la qualité de vie. Une partie sera également destinée aux secteurs sociaux de base (santé et éducation) et par ricochet contribuera à terme à la réduction de l’incidence de la pauvreté à travers la création des opportunités d’emploi, notamment chez les femmes, grâce à une meilleure éducation et aux meilleurs soins de santé. Ceci permettra aussi de renforcer la résilience de la population face au changement climatique.

3.2 Impact sur l’environnement, le climat, le social et la fragilité

3.2.1 **Environnement :** Le Projet ne présente pas d’effets négatifs sur l’environnement. Le projet a été, par conséquent, classé en catégorie environnementale III.

3.2.2 **Changement climatique :** Le Cameroun s’est engagé à travers sa contribution déterminée au niveau national (CDN) de réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de 32% à l’horizon 2035. Cet engagement se traduit par l’intégration des mesures d’atténuations et d’adaptations dans les projets d’investissement, y compris les documents de stratégies et de politiques. Afin d’assurer l’alignement du projet avec la CDN, les aspects liés au changement climatique seront intégrés dans le processus de Planification, Budgétisation, Programmation et Suivi-évaluation de finances publiques à travers la sous-composante II (Appui au renforcement du cadre de planification stratégique et de gestion des investissements publics). Ceci contribuera aussi à la mise en œuvre du deuxième plan d’action sur le changement climatique de la Banque.

3.2.3 **Genre:** Le Cameroun a ratifié plusieurs instruments internationaux et régionaux pour la promotion du genre et a élaboré au Plan national d’autres cadres et instruments juridiques pour encadrer la promotion de l’Égalité de chance entre les hommes et les femmes (Constitution du Cameroun; Loi n°92/006 du 14 août 1992; Ordonnance 74/1 du 6 juin 1974; Décret n°2016/1430/PM du 27 mai 2016; Document de Politique Nationale Genre-2014; Code Foncier et Domanial 2009, etc.). Des initiatives comme la mise en place des Points Focaux dans la plupart des ministères et administrations permettent d’intégrer les préoccupations du genre dans les prises de décisions administratives comme la planification budgétaire sensible au Genre (CDMT, Plan de Travail annuel des ministères), les réformes des textes organiques, les sensibilisations afin de pérenniser les actions. Malgré ces progrès, la problématique Genre au Cameroun fait face à des contraintes structurelles liées aux coutumes, habitudes, cultures et manque d’efficacité dans l’application des textes existants. Le ministère en charge du Genre ne dispose pas d’assez

de ressources financières pour faire aboutir certaines réformes, actualiser les textes stratégiques, produire des connaissances sur la situation du genre et renforcer les capacités des Points Focaux et Experts. Le PARGEFIP va faciliter certaines réformes déjà engagées par le Gouvernement notamment le renforcement des capacités des Comités locaux, Points Focaux des ministères et administrations, et la formation sur la budgétisation sensible au Genre. Le projet prendra aussi en compte les questions de Genre en encourageant la parité hommes-femmes dans ses activités de réformes dans les autres secteurs en accordant la priorité aux candidatures féminines, dans la perspective de promouvoir la participation et l'autonomie des femmes dans les activités de renforcement de capacités institutionnelles et de formation à un niveau plus significatif. Le projet contribue de façon limitée à l'égalité de genre et à l'autonomisation des femmes, il peut être catégorisé 3 selon le Gender Marker System (GMS).

3.2.4 Social: L'efficacité et l'efficacités recherchées par ce projet dans la gestion des finances publiques au Cameroun a pour objectif entre autres d'accroître la capacité du gouvernement à mobiliser plus des recettes internes et mener des réformes, et in fine accroître l'offre publique des services sociaux. Il est évident que l'accroissement des ressources des finances publiques va permettre d'améliorer le niveau d'investissement dans les secteurs sociaux (éducation, santé, affaires sociales) en termes d'infrastructures sociales et donc un accroissement de l'offre de services des services publics. La chute des recettes budgétaires causée par le choc de baisse abrupte des prix des produits d'exportation (pétrole, bois, cacao) depuis 2014, alors que le niveau de dépenses était déjà élevé suite au besoin de maintien de la paix à travers le pays, a fortement impacté sur les marges de manœuvre budgétaire de l'Etat, pour notamment financer l'offre des services sociaux. Le PARGEFIP a cet avantage d'élargir l'espace budgétaire tout en améliorant l'efficacité des dépenses publiques. Il renforcera et mettra à profit l'incidence du budget national sur la prestation de services et l'amélioration du niveau d'exécution du budget d'investissement dans les secteurs prioritaires, conformément aux axes stratégiques de la DSCE. Le projet produira également des externalités positives à travers la formation des petites et moyennes entreprises (PME) du secteur routier, entraînant ainsi un regain d'activités de ces unités et une création accrue de l'emploi. Par ailleurs, afin de faciliter une meilleure gouvernance dans le suivi des investissements publics, le PARGEFIP va contribuer à la formation des agents de la Brigade Nationale de Contrôle de Conformité des projets publics du Ministère des Affaires Sociales.

3.2.5 Fragilité et situation sécuritaire : La crise sécuritaire dans les régions du Nord-ouest et Sud-ouest du Cameroun se caractérise par l'arrêt de travail prolongé, dans certains secteurs d'activités, des interruptions temporaires d'activités certains jours de la semaine, la destruction de lieux et outils de production. Cette situation a des répercussions sur le plan économique, et a, de ce fait, un impact indéniable sur la mobilisation des ressources fiscales. La baisse de l'activité dégrade fortement la discipline fiscale des contribuables en amplifiant le phénomène de non-respect des obligations de déclaration et de paiement. Au premier trimestre 2019, les rendements de la Direction Grandes Entreprise/DGI sont de 66,7% dans le Nord-Ouest et 72,1% dans le Sud-Ouest, respectivement.

3.2.6 Réinstallation forcée : Le projet n'entraînera pas de déplacement de populations.

IV – EXÉCUTION

4.1 Dispositions en matière d'exécution

4.1.1 Le projet sera placé sous la tutelle du Ministère des Finances à travers la Direction Générale du Budget (DGB), qui en est l'Agence d'exécution. Le choix de la DGB pour coordonner l'exécution générale du projet s'explique par son rôle central dans le pilotage du Plan Global de Réformes de la Gestion des Finances Publique (PGRGFP 2019-2021) à travers sa Division de la Réforme Budgétaire. La DGB, ancrage institutionnel des projets passés de réforme de GFP, exécute actuellement le Projet d'appui à la gouvernance financière (PAGFI) financé par l'AFD.

4.1.2 Le Comité de Pilotage du Projet (CPP) : Pour garantir une orientation et une coordination efficaces des activités du **PARGEFIP**, le **CPP** sera chargé de la supervision et du suivi de l'exécution. A ce titre, il validera les budgets et les rapports d'activités établis par la **Cellule d'Exécution du Projet (CEP)- PARGEFIP**. Le **CPP** sera composé : (i) du Secrétaire Général du Ministère des Finances qui en assurera la présidence; (ii) Directeur Général de la DGB ou son représentant (iii) Directeur Général de la DGI/MINFI ou son représentant; (iv) Directeur Général de la DGEPIP/MINEPAT ou son représentant ; (v) Représentant du MINMAP ; (vi) Représentant de l'ARMP ; (vii) Président de la Chambre des Compte ou son représentant; (viii) Directeur de la DREF/MINFI ou son représentant ; (ix) Directeur Général de la Coopération et Intégration Régionales /MINEPAT ou son représentant ; et (x) Directeur Général de la CAA ou son représentant. Le secrétariat des réunions du **CPP** sera assuré par la **CEP- PARGEFIP**. **La mise en place de cette structure constitue une condition préalable au premier décaissement.**

4.1.3 Le PARGEFIP sera exécuté par la CEP- PARGEFIP qui sera la structure opérationnelle de gestion du projet et aura pour mission de veiller à la mise en œuvre de toutes les composantes du Projet et d'établir les rapports d'avancement périodiques du projet. A cet égard, l'équipe de gestion du projet sera composée comme suit : (i) un Coordonnateur du projet ; (ii) un expert en acquisitions ; (iii) un Comptable ou responsable administratif et financier (RAF) ; (iv) un Expert en Suivi et Evaluation ; (iv) une assistante administrative ; (v) un chauffeur et ; (vi) un planton. **La preuve de la mise en place de la CEP-PARGEFIP comme organe d'exécution, pour servir d'interlocuteur à la Banque et la désignation des points focaux sera considérée comme condition préalable au premier décaissement.**

4.1.4 Gestion financière : La CEP-PARGEFIP sera responsable de la coordination globale et de la gestion financière du projet et mettra en œuvre un dispositif de contrôle interne permettant de garantir avec une assurance raisonnable que les fonds du projet seront utilisés aux fins prévues et de manière efficace et économique. La Cellule devra satisfaire aux exigences de gestion financière des projets/programmes de la Banque à savoir: (i) la mise à jour du manuel de procédures administratives, comptables et financières élaboré par la CAA dans le cadre de la gestion financière des Projet de développement sur financement extérieur et prendre également en compte les nouveautés du SYSCOHADA révisé qui est applicable depuis janvier 2018 ; (ii) l'élaboration d'un manuel d'exécution décrivant l'organigramme du projet avec tous les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre, les rôles, responsabilités et activités de chaque acteur, ainsi que les objectifs et résultats attendus de chaque activité ; (iii) l'acquisition du système de gestion intégré TOM2PRO à travers les facilités mis en place par la CAA. Les dispositions relatives à la gestion financière, incluant l'évaluation des risques et les capacités en matière de gestion financière, sont détaillées à l'Annexe Technique B.3.

4.1.5 Arrangements relatifs à la Passation des marchés

4.1.5.1 Politique et cadre de passation des marchés applicables : Toutes les acquisitions de biens et services de consultants financés par les ressources de la Banque se feront conformément à la Politique de passation des marchés pour les opérations financées par le Groupe de la Banque (« Politique d'acquisition de la FAD »), édition octobre 2015 et conformément aux dispositions énoncées dans l'Accord de financement. Dans le cadre de la mise œuvre de ce projet, il est prévu l'utilisation du système de passation des marchés du pays (SPMP) et du système de passation des marchés de la Banque. Les détails de mise en œuvre des acquisitions (système, coût, calendrier, méthode, type de revue) convenus entre l'emprunteur et la Banque, sont décrits à l'Annexe Technique B.2.

4.1.5.2 Organisation de la mise en œuvre des acquisitions : La passation des marchés du projet sera mise en œuvre par l'expert en passation des marchés de la CEP. Cet expert sera recruté sur la base d'une sélection compétitive dès le démarrage du projet en vue de mettre en œuvre les activités de passation des marchés comme définies dans l'Annexe Technique B2.

4.1.5.3 Evaluation des risques et des capacités en matière d'acquisitions (ERCA) : Afin de tenir compte des spécificités du projet, la Banque a évalué : (i) les risques aux niveaux national, sectoriel et du projet ; et (ii) les capacités des agences d'exécution. Les résultats de ces évaluations ont conclu à un niveau de risque substantiel pour la passation des marchés¹⁷. Des mesures d'atténuation appropriées ont été proposées au niveau du plan d'actions PERCA indiqué au paragraphe 5.9 de l'Annexe Technique B.2, pour permettre une mise en œuvre satisfaisante du projet.

4.1.6 Décaissements : Les décaissements des ressources FAD, au titre du présent projet, se feront conformément aux dispositions du manuel des décaissements en vigueur à la Banque. Les méthodes de décaissement proposées pour le programme sont : (a) le compte spécial (pour les dépenses de fonctionnement, les activités de renforcement de capacités et la gestion de certaines conventions de partenariat) ; (b) le paiement direct pour le règlement des factures relatives aux travaux, biens et contrats de prestation de services ; et (c) le remboursement en cas de préfinancement par la contrepartie nationale des dépenses imputables aux ressources FAD et préalablement autorisées par la Banque. Au Cameroun, l'ouverture du compte spécial est sous la responsabilité de la caisse autonome d'amortissement (CAA). Cette dernière ouvrira un compte bancaire au nom du projet, en monnaie locale (XAF) et conformément à la réglementation en vigueur dans le pays en matière d'ouverture de compte bancaire des ressources externes de développement.

4.1.7 Audit externe des comptes : Dans l'objectif du respect d'une indépendance dans la vérification externe des états financiers et opérations du projet et en conformité avec les dispositions de vérification externe dans la gestion des finances publique, l'audit externe restera de la responsabilité de la Chambre des Comptes. A cet égard, le MINFI sollicitera, à travers une requête officielle, la collaboration technique de la Chambre des Comptes du Cameroun à mener cette activité d'audit financier. En cas de besoin dans un souci de respect des délais de soumission des rapports d'audit, la Chambre des Comptes pourra également effectuer : (i) le recrutement de l'auditeur avec l'appui de l'expert en passation de marchés de la cellule ; (ii) la signature du contrat de l'auditeur ; (iii) le suivi des travaux de l'auditeur ; et (iv) la validation et transmission des rapports d'audit à la Banque au plus tard six mois après la clôture de l'exercice concerné. A cet effet, une convention sera signée entre le MINFI et la Chambre des Comptes dans les six mois suivant la mise en vigueur du prêt de la Banque. L'auditeur sera recruté sur une base compétitive et suivant les termes de références approuvés par la Banque. Le contrat d'audit n'excèdera pas trois ans et l'acceptation par la Banque du premier rapport d'audit conditionnera la poursuite des prestations de l'auditeur. L'étendue de l'audit portera sur toutes les activités du programme et toutes les sources de financement.

4.2 Suivi et évaluation

4.2.1 Le système de suivi-évaluation reposera sur (i) le suivi régulier des activités par le bureau pays (COCM) ; (ii) les supervisions périodiques, à raison d'au moins deux par an et des rapports périodiques de la Cellule de Gestion du Projet (CEP) ainsi que des audits (iii) la revue à mi-parcours pour évaluer les performances d'exécution du projet et (iv) des supervisions régulières par ECGF. Ces supervisions seront menées de préférence dans un cadre de coordination avec les autres partenaires au développement et seront couronnés par l'élaboration systématique d'un Rapport sur l'Etat

¹⁷ Pour plus de détails consulter les Annexes Techniques B2 et B3.

d'Exécution et des Résultats (EER) après chaque mission. Un mécanisme de suivi-évaluation sera mis en place et tiendra compte du caractère et de spécificités du projet et un rapport trimestriel d'activités sera préparé. Au terme de l'exécution du projet, un rapport d'achèvement sera élaboré. Les étapes indicatives importantes sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4.1 : Etapes de suivi et boucle de rétroaction

Calendrier	Etapes	Activités de suivi / boucle de rétroaction
Novembre 2019	Approbation du prêt par le Conseil,	Notification au Gouvernement
Décembre 2019	Entrée en vigueur du prêt	Signature des accords de prêt et réalisation des conditions préalables au premier décaissement
Janvier 2020	Mission de lancement	Formations des responsables du projet
Février 2020	NGA et NSA	UNDB ; Journaux nationaux et régionaux
Février 2020	Respect des conditions de 1er décaissement	Ouverture des comptes spéciaux, création et décision membres de l'EPP
Février 2020	Lancement des premières activités	Préparation du programme de travail et formation de la Cellule d'exécution du projet
Février 2020	Préparation et lancement des Appels d'Offre	Préparation par les structures bénéficiaires et de la Cellule d'exécution des projets
Mars. 2020	Evaluation des offres et adjudication contrats	Evaluation par de la Cellule d'exécution du projet et approbation par les instances
2020-2023	Mise en œuvre des activités, autres activités du projet	Rapports d'activité trimestriels et annuels
2020-2023	Missions de lancement, de supervisions et mission de revue à mi-parcours.	Rapports de missions
2021- 2023	Audits annuels des projets	Rapports d'audits
Décembre 2023	Achèvement du projet	Rapport d'achèvement

4.3 Gouvernance

4.3.1 La mise en œuvre de la passation des marchés du PARGEFIP se fera par la Cellule d'exécution du projet qui sera créée au sein du Ministère des finances et placée sous la Direction générale du budget. La cellule sera appuyée par un spécialiste en passation de marchés expérimenté qui sera recruté sur une base compétitive. Par ailleurs, il sera créé auprès de la CEP par arrêté du Ministre chargé des marchés publics en application des dispositions de l'article 10 alinéa 3 du décret 2018/366 du 20 juin 2018, une Commission Spéciale de Passation de Marchés (CSPM). Le contrôle à priori sera exercé par les Commissions centrales de contrôle des marchés placées auprès du Ministère des marchés publics pour les marchés relevant de leur seuil de compétences. La CEP-PARGEFIP devra veiller à respecter le circuit national de passation des marchés avant la transmission des dossiers à la Banque pour non objection. Les rôles spécifiques de la CEP et la CSPM sont décrits dans l'Annexe Technique B2.

4.4 Soutenabilité

4.4.1 **Engagement et appropriation du projet par le pays et politique justifiant le soutien** : Le PARGEFIP intervient dans un contexte d'ajustement budgétaire en vue préserver la stabilité macroéconomique au regard de la forte baisse des cours mondiaux de produits d'exportation et de dégager des marges budgétaires suffisantes pour notamment poursuivre le programme de développement des infrastructures structurantes. Le projet est essentiellement ancré dans l'engagement du Gouvernement Camerounais à conduire cet ajustement structurel à travers la mise en œuvre du Plan Global de reformes de la Gestion des Finances Publiques (PGRGFP, 2019-2021) qui vise spécifiquement à moderniser l'Administration fiscale et la gestion des Finances Publiques pour une mobilisation accrue des recettes budgétaires internes et une meilleure qualité de la dépense. En effet, ce double effort sur la mobilisation accrue des recettes budgétaires internes et l'efficience et

l'efficacité de la dépense d'investissement public permettra de financer sur ressources propres, les infrastructures en soutien au développement économique pour l'amélioration de la qualité de vie du peuple Camerounais. L'intervention du Groupe de la Banque s'inscrit également dans la consolidation des progrès réalisés dans la mise en œuvre du vaste chantier de réformes de la gestion des finances publiques déjà entamé avec le soutien des PTF par le biais des appuis budgétaires.

4.5 Gestion des risques

4.5.1 Les risques potentiels et les mesures d'atténuation sont résumés dans la Table 3, ci-dessous.

Tableau 4.2 : Risques potentiels et mesures d'atténuation

Risques	Probabilité	Mesures d'atténuation
<u>Recrudescence des tensions socio-politiques</u> : Depuis 2017 les revendications sécessionnistes dans les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest ont fragilisé la situation sécuritaire	Moyen	<u>Mesures d'atténuation</u> : le Gouvernement multiplie des initiatives visant à ramener la paix dans les zones fragiles, notamment à travers des mécanismes de dialogue pour apaiser les tensions sociales, notamment l'organisation d'un Grand Dialogue National et la création d'une Commission sur le Bilinguisme. Par ailleurs, un plan <i>d'assistance humanitaire d'urgence</i> (12 milliards de FCFA) et un programme de « désarmement, démobilisation et réinsertion » sont en cours de mise en œuvre pour rétablir le cadre de vie et rendre propice à l'épanouissement et au développement des communautés des régions du nord-ouest et du sud-ouest.
<u>Volatilité des prix des principaux produits d'exportation (pétrole, cacao, et bois)</u> : La volatilité des prix risque de déstabiliser la GFP et détourner l'attention des autorités sur les réformes	Moyen	<u>Mesures d'atténuation</u> : un cadrage macro-budgétaire qui prévoit la constitution des marges budgétaires a été convenu avec le FMI et les différents bailleurs, dont la Banque ; et la rationalisation des dépenses et la mobilisation accrue des recettes non-pétrolières ont été prévues. De plus, les mesures de réforme structurelle sont mises en œuvre pour diversifier davantage l'économie en vue de la rendre plus résiliente aux chocs exogènes
<u>Risque fiduciaire</u> : Au regard des dernières évolutions en matière de la gestion budgétaire, le risque fiduciaire dans son ensemble, est jugé substantiel.	Moyen	<u>Mesures d'atténuation</u> : les réformes engagées par le Gouvernement avec l'appui des PTF dont la Banque renforcera les systèmes de passation des marchés et de gestion financière pour atténuer ce risque.

4.6 Développement des connaissances

4.6.1 **Le projet contribuera également à développer les connaissances et l'expertise dans le domaine critique de gestion des finances publiques au Cameroun.** Des connaissances seront acquises grâce au transfert de compétences des assistants techniques et des consultants au personnel des institutions bénéficiaires du projet, en particulier les femmes. Elles le seront aussi à travers les différentes études, plateformes de données et d'information et les manuels aux utilisateurs, ainsi qu'à travers les diverses formations aux usagers et les ateliers qui seront organisés. Les connaissances acquises grâce à ce projet et les résultats seront également diffusées à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque grâce à un suivi et évaluation rigoureux des produits et réalisations attendus, aux missions de supervision et au rapport d'achèvement du projet ainsi qu'à travers des séminaires et les rapports d'IDEV.

V – CADRE JURIDIQUE

5.1 Instrument légal : L'instrument juridique proposé est un accord de prêt qui sera signé entre la République du Cameroun et le Fonds.

5.2 Conditions associées à l'intervention du Fonds

A. Condition d'entrée en vigueur de l'Accord de prêt.

5.2.1 L'entrée en vigueur de l'Accord de prêt est subordonnée à la réalisation par l'Emprunteur, à la satisfaction du Fonds, des conditions prévues à la Section 12.01 des Conditions générales applicables aux accords de prêt et aux accords de garantie du Fonds (Entités souveraines).

B. Conditions préalables au premier décaissement

5.2.2 Outre l'entrée en vigueur de l'Accord de prêt, le premier décaissement des ressources du prêt est subordonné à la réalisation par l'Emprunteur, à la satisfaction du Fonds des conditions suivantes :

- i) La preuve de la mise en place du Comité de Pilotage du Projet (CPP) ainsi que la désignation de ses membres ; et
- ii) La preuve de la nomination du Coordonnateur de la CEP dont les qualifications et expérience devront au préalable avoir été jugées acceptables par le Fonds.

C. Autres conditions

5.2.3 L'Emprunteur devra fournir, au plus tard deux (2) mois après le premier décaissement du prêt la preuve de la désignation des membres clés de la CEP, à savoir : (i) un expert en acquisitions ; (ii) un comptable ou responsable administratif et financier (RAF) ; et (iii) un expert en suivi et évaluation. Les qualifications et expérience de ce personnel de la CEP devront au préalable avoir été jugées acceptables par le Fonds.

5.3 Conformité avec les politiques de la Banque

5.3.1 Ce projet est conforme aux politiques applicables de la Banque. Il convient toutefois de noter que conformément à la Politique du Groupe de la Banque en matière de dépenses éligibles, il est proposé que les ressources du prêt financent toutes les taxes et tous les droits au titre du projet. Tel que requis par la politique, la justification de cette proposition est jointe en annexe I. Il n'est recommandé aucune exception.

VI – RECOMMANDATION

6.1 La Direction recommande que le Conseil d'administration : (i) approuve la proposition d'un prêt FAD d'un montant de 13,234 millions d'UC à la République du Cameroun pour l'objet et selon les conditions énoncées dans le présent rapport ; et (ii) approuve l'utilisation des ressources du prêt pour le financement des taxes et des droits au titre du projet.

**APPENDICE I : JUSTIFICATION DU PAIEMENT DES DROITS ET TAXES DANS LE
FINANCEMENT DU PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE LA GESTION DES
FINANCES PUBLIQUES (PARGEFIP)**

- 1. Le PARGEFIP, d'un montant de 13,234 millions d'UC, est un appui institutionnel qui sera mis en œuvre sur la période 2019-2023.** Il a pour objectif d'appuyer les efforts du Gouvernement dans la mise en œuvre du Plan Global de Réformes de la Gestion des Finances Publiques (PGRGFP) et à consolider les acquis des réformes de finances publiques engagées avec l'accompagnement des partenaires au développement dans le cadre des appuis budgétaires.
- 2. De manière spécifique, le PARGEFIP appuiera la mise en œuvre du PGRGFP afin de soutenir les efforts du Gouvernement dans ce domaine.** Le PARGEFIP permettra également de mettre en œuvre des actions de réforme soutenues dans le cadre de l'appui budgétaire programmatique de la Banque (PACCE).
- 3. La présentation de cette opération au Conseil intervient dans un contexte où l'économie du Cameroun est affectée par les effets négatifs de chocs d'ordre sécuritaire, humanitaire et pétrolier** (liés à la baisse des cours mondiaux du pétrole, amorcée en juin 2014). Cette situation a réduit l'espace budgétaire national, engendré des arriérés importants, notamment envers le secteur privé et contribuer à accroître la dette publique.
- 4. En effet, le financement des projets d'infrastructures structurantes par des prêts commerciaux et publics non-concessionnels réalisés dans le cadre de la politique d'émergence du pays a conduit à une forte croissance de la dette publique.** En dépit de l'atteinte par le Cameroun du point d'achèvement de l'initiative PPTTE et IADM en 2006, l'encours de la dette a fortement augmenté et a été multiplié par 3 entre 2008 et 2018, passant de 11,6% du PIB à 39,3% d'après le FMI. Bien que le ratio d'endettement public du Cameroun reste en deçà du plafond communautaire fixé à 70% du PIB, le risque de surendettement du pays est passé de « modéré » à « élevé » et implique désormais une gestion prudente et plus rigoureuse de la dette.
- 5. Le recours à une structure de prix peu flexible dans les principales entreprises publiques est de nature à affecter leur rentabilité financière et par conséquent, le niveau de la dette publique.** Le montant de la dette contractée et non décaissée s'élevait à 21,5 % du PIB en mars 2018 contre 20,4 % en décembre 2016. Un plafond d'endettement, d'un montant de 3000 milliards de francs CFA, soit près de 5,33 milliards de dollars américains ainsi qu'un seuil limite portant sur les décaissements de projets financés sur des ressources non concessionnelles, ont été instaurés (596 milliards de francs CFA pour l'année 2018, soit près de 1,05 milliard de dollars américains) dans le cadre de l'accord triennal (2017-2019) appuyé par une facilité élargie de crédit signé entre le Fonds monétaire international (FMI) et le Gouvernement du Cameroun en juin 2017. La Banque envisage de renforcer ses appuis envers le secteur privé au cours de la mise en œuvre de la 2ème phase du DSP avec le Cameroun, en droite ligne avec les mesures du Gouvernement pour la promotion du secteur privé. Ce qui pourra contribuer à réduire l'endettement public pour le financement de la croissance.

6. Ces constats appellent à une gestion plus prudente et rigoureuse de la dette. Pour atténuer le risque de surendettement, le dispositif institutionnel de gestion de la dette a été renforcé. L’avis du Comité national de la dette publique (CNDP), consultatif à sa création, est devenu obligatoire depuis 2016 et préalable à toute décision d’emprunt. Les mesures envisagées par le Gouvernement permettront de stabiliser la dette publique sur la période 2017-2029. Au niveau des projets, cette situation impacte négativement leur exécution, notamment à cause des difficultés à mobiliser les fonds de contrepartie.

7. Face à cette situation, le Gouvernement a intensifié ses efforts en vue d’une mobilisation de ses ressources internes et a pris différentes mesures fiscales à cet effet, notamment celles contenues dans la loi de finances pour l’exercice 2019 soumettant désormais les conventions de financement, y compris pour les marchés publics à financement extérieur ou conjoint, au paiement de droits et taxes¹⁸.

8. Conformément à la disposition de la Section 4.2.1 de la Politique relative aux dépenses éligibles au financement du Groupe de la Banque (Version révisée du 19 mars 2008), la possibilité du paiement de droits et taxes par la Banque a été déterminé sur la base des deux critères ci-dessous : (i) le régime fiscal du pays impose des taxes et droits de niveau raisonnable et ; (ii) les taxes et droits ne constituent pas un pourcentage élevé des coûts du projet et qu’ils ne ciblent pas particulièrement les projets, activités ou dépenses financés par la Banque.

Le régime fiscal du pays impose des taxes et droits de niveau raisonnable

9. La structure du Tarif extérieur commun (TEC) de la CEMAC, jugé de niveau raisonnable, est indiqué dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Droits et taxes applicables à l’importation aux entreprises au Cameroun

Droits et taxes	Base de calcul	Taux	Explications
Droits de douanes (DD)	Valeur CAF (coût assurance fret)	5% à 30%	- Tarif CEMAC a) Catégorie I : Biens de première nécessité 5 % b) Catégorie II : Matières premières et biens d’équipement 10 % ; c) Catégorie III : Biens intermédiaires et divers 20 % ; d) Catégorie IV : Biens de consommation courante 30 %

10. Après avoir conclu un accord transitoire avec l’Union Européenne dans le cadre d’un accord de partenariat économique régional (APER) en juillet 2014, le Cameroun a signé un accord bilatéral qui est entré en vigueur le 4 août 2016. Il devait contribuer à terme à abaisser le niveau des droits de douane du pays.

¹⁸ L’article 115 dispose que : « Les conventions de financement, y compris pour les marchés publics à financement extérieur ou conjoint, doivent impérativement être conclues toutes taxes comprises ».

L’article 116 dispose que : « (1) Le régime fiscal défini à l’article 115 nouveau ci-dessus s’applique à toutes les conventions de financement conclues à partir du 1er janvier 2019 ». « (2) Les projets en cours d’exécution continuent, le cas échéant, à faire l’objet d’une prise en charge de la taxe sur la valeur ajoutée sur la base des dispositions en vigueur au moment de la conclusion de leur convention de financement.

Les taxes et droits ne constituent pas un pourcentage élevé des coûts du projet et ne ciblent pas particulièrement les projets, activités ou dépenses financés par la Banque.

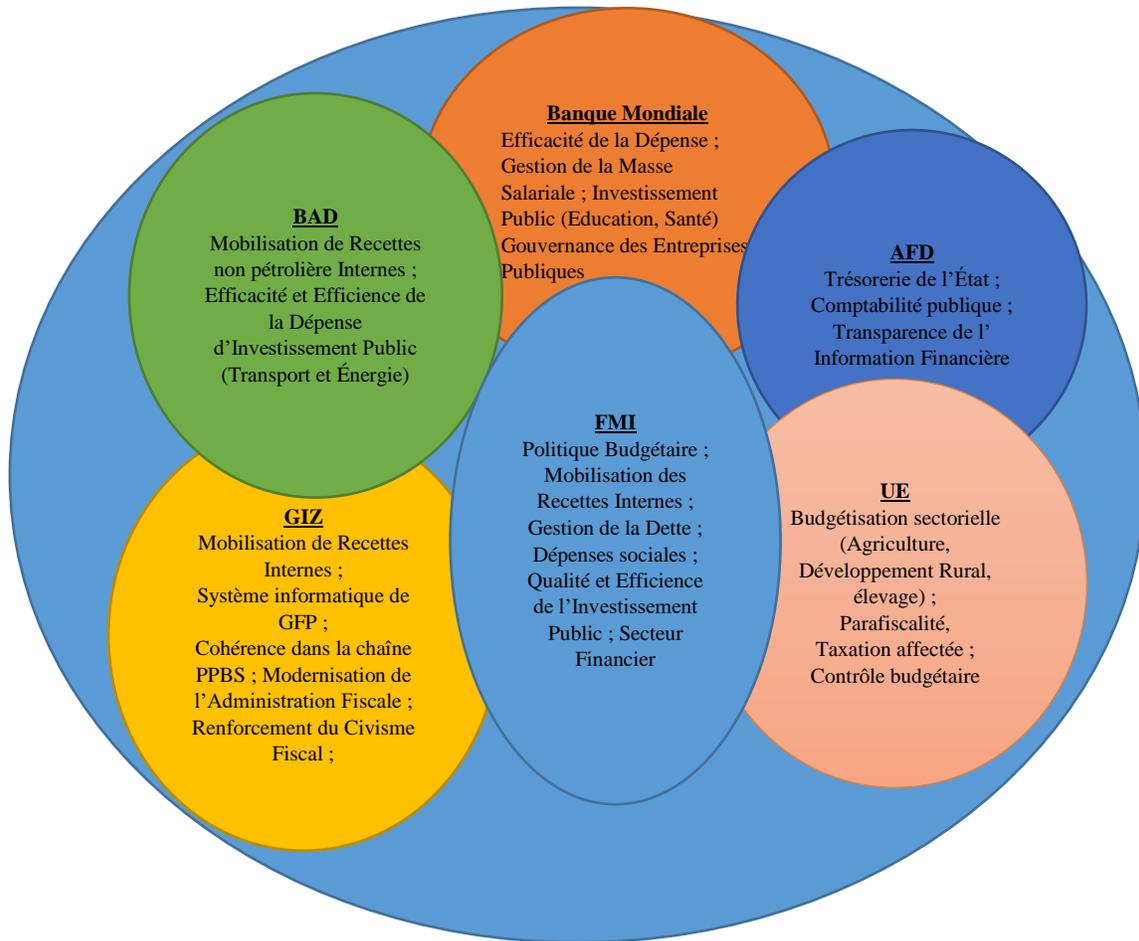
11. En matière d'imposition, depuis près d'une décennie la pression fiscale au Cameroun se situe autour de 14% du PIB. S'agissant de la Taxe sur la valeur ajoutée (TVA), le taux est de 19,25% au Cameroun. Les exonérations font l'objet d'une gestion stricte dans le cadre des différentes lois et codes instituant des incitations fiscales sur les investissements.

Recommandations

12. **Il est recommandé que la Banque puisse financer les droits et taxes afférents aux projets car ils ne sont pas de nature discriminatoire ou excessive.**

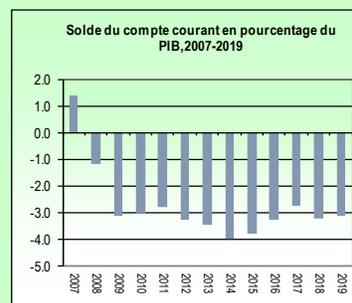
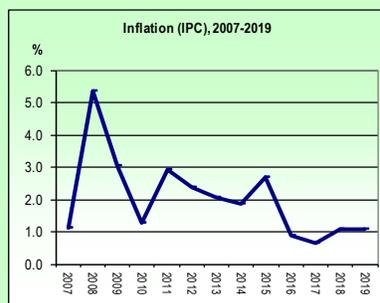
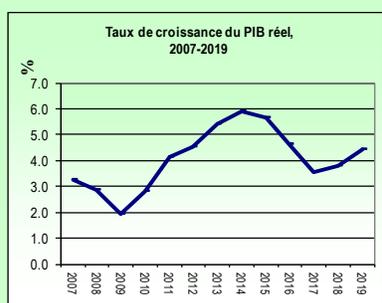
La nécessité de se conformer aux articles 115 et 116 de la loi de finances pour l'exercice 2019 afin de faire face entre autres aux besoins de financement de l'Etat du Cameroun, de ses tensions de trésorerie et la décision de partenaires au développement de les prendre en charge militent également en faveur de cette option. D'autres partenaires techniques et financiers s'acquittent déjà de la prise en charge des impôts et taxes découlant de l'exécution des projets qu'ils financent. Cependant dans le cadre du dialogue avec le Gouvernement, les PTF, dont la Banque, ont souligné la nécessité de renforcer les efforts pour réduire les tensions de trésorerie pour une prise en charge effective des impôts et taxes par l'Etat du Cameroun. Il est également proposé que la mise en œuvre de cette approche se fasse sur la base d'une évaluation au cas par cas, en accord avec le Gouvernement dans un souci de s'assurer que le paiement en partie ou en totalité de ces charges ne grève pas excessivement le coût du projet.

APPENDICE II : CARTOGRAPHIE DES APPUIS DE PTF AU PGRGFP



APPENDICE IIIA: INDICATEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES DU PAYS

Indicateurs	Unité	2010	2014	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (p)
Comptes nationaux								
RNB aux prix courants du marché	Million \$ E.U.	27,797	34,387	34,316	33,733	33,584
RNB par habitant	\$ E.U.	1,392	1,546	1,503	1,439	1,396
PIB au prix courants	Million \$ E.U.	26,144	34,943	30,916	32,622	33,548	39,034	41,672
PIB aux prix constants de 2000	Million \$ E.U.	12,806	15,559	16,438	17,203	17,813	18,488	19,310
Croissance du PIB en termes réels	%	2.8	5.9	5.7	4.6	3.5	3.8	4.4
Croissance du PIB par habitant en termes	%	0.0	3.1	2.9	1.9	0.9	1.2	1.8
Investissement intérieur brut	% du PIB	23.2	24.1	22.4	22.6	23.9	24.6	25.2
Investissement public	% du PIB	3.7	4.7	4.5	4.8	4.6	4.1	3.7
Investissement privé	% du PIB	19.5	19.3	17.9	17.8	19.3	20.5	21.5
Épargne nationale	% du PIB	25.5	25.3	23.9	24.0	23.0	24.1	25.0
Prix et Monnaie								
Inflation (IPC)	%	1.3	1.9	2.7	0.9	0.6	1.1	1.1
Taux de change (moyenne annuelle)	monnaie locale / \$ E.U.	495.3	494.4	591.4	593.0	582.1	530.2	524.2
Masse monétaire, variations annuelles (M)	%	13.0	9.6	9.1	5.4	2.9
Vitesse de circulation de la monnaie (PIB)	%	29.2	29.6	30.5	30.4	31.0
Finances publiques								
Recettes totales et dons	% du PIB	15.0	16.8	16.5	14.7	15.6	16.4	16.3
Dépenses totales et prêts nets	% du PIB	15.5	20.3	18.7	20.3	20.4	19.0	18.4
Déficit (-) / Excédent global (+)	% du PIB	-0.6	-3.5	-2.2	-5.7	-4.9	-2.6	-2.1
Secteur extérieur								
Variation en volume des exportations (ma)	%	-3.8	17.6	17.8	-6.0	-0.3	0.7	4.0
Variation en volume des importations (ma)	%	1.7	12.7	1.8	-5.7	-3.5	2.6	2.5
Variation des termes de l'échange	%	11.5	-7.3	-13.8	2.4	-2.6	-3.9	-3.7
Solde des comptes courants	Million \$ E.U.	-800	-1,400	-1,174	-1,066	-922	-1,257	-1,306
Solde des comptes courants	% du PIB	-3.1	-4.0	-3.8	-3.3	-2.7	-3.2	-3.1
Réserves internationales	mois d'importations	6.7	3.9	5.4	3.8	4.2	3.9	...
Dettes et flux financiers								
Service de la dette	% des exportations	3.1	3.5	6.1	5.9	7.0	7.8	9.0
Dettes extérieures totales	% du PIB	5.6	14.9	19.4	19.6	22.5	23.6	25.5
Flux financiers nets totaux	Million \$ E.U.	235	986	1,331	372	1,701
Aide publique au développement nette	Million \$ E.U.	540	856	663	757	1,213
Investissements nets directs en prov. de l'étranger	Million \$ E.U.	-1	554	620	128



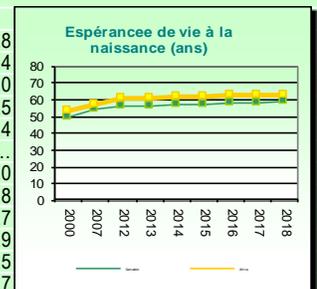
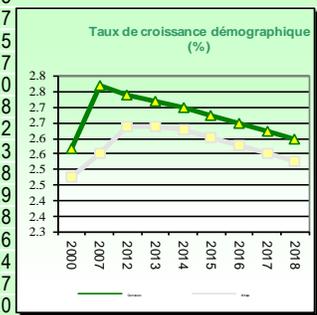
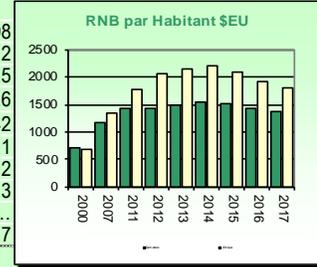
Source : Département de la statistique de la BAD; FMI: Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2018 et Statistiques financières internationales, octobre 2018; Département de la statistique : Plateforme des données (base de données), octobre 2018; OCDE, Division des systèmes statistiques.

Notes: ... Données non disponibles (e) Estimations (p) Projections

Dernière mise à jour : mars 2019

APPENDICE IIIB : INDICATEURS SOCIAUX COMPARATIFS

	Année	Cameroun	Afrique	Pays en Développement	Pays Développés
Indicateurs de Base					
Superficie ("000 Km²)	2018	475	30,067	92,017	40,008
Population totale (millions)	2018	24.7	1,286.2	6,432.7	1,197.2
Population urbaine (% of Total)	2018	56.4	42.5	50.4	81.5
Densité de la population (au Km²)	2018	53.1	43.8	71.9	31.6
Revenu national brut (RNB) par Habitant (\$ EU)	2017	1 370	1 767	4 456	40 142
Participation de la Population Active *- Total (%)	2018	76.4	65.9	62.1	60.1
Participation de la Population Active **- Femmes (%)	2018	71.4	55.5	47.6	52.2
Rapport de Masculinité (hommes pour 100 femmes)	2018	100.2	99.8	102.3	99.3
Indice de développement humain (rang sur 189 pays)	2017	151
Population vivant en dessous de 1,90 \$ par Jour (%)	2007-2017	23.8	...	11.9	0.7
Indicateurs Démographiques					
Taux d'accroissement de la population totale (%)	2018	2.6	2.5	1.2	0.5
Taux d'accroissement de la population urbaine (%)	2018	3.7	3.6	2.3	0.7
Population âgée de moins de 15 ans (%)	2018	42.5	40.6	27.5	16.5
Population âgée de 15-24 ans	2018	19.7	19.2	16.3	11.7
Population âgée de 65 ans et plus (%)	2018	3.2	3.5	7.2	18.0
Taux de dépendance (%)	2018	81.9	79.2	53.2	52.8
Population féminine de 15 à 49 ans (%)	2018	24.0	24.1	25.4	22.2
Espérance de vie à la naissance - ensemble (ans)	2018	59.1	63.1	67.1	81.3
Espérance de vie à la naissance - femmes (ans)	2018	60.2	64.9	69.2	83.8
Taux brut de natalité (pour 1000)	2018	35.2	33.4	26.4	10.9
Taux brut de mortalité (pour 1000)	2018	9.5	8.3	7.7	8.8
Taux de mortalité infantile (pour 1000)	2017	55.1	47.7	32.0	4.6
Taux de mortalité des moins de 5 ans (pour 1000)	2017	84.0	68.6	42.8	5.4
Indice synthétique de fécondité (par femme)	2018	4.6	4.4	3.5	1.7
Taux de mortalité maternelle (pour 100000)	2015	596.0	444.1	237.0	10.0
Femmes utilisant des méthodes contraceptives (%)	2018	33.6	38.3	61.8	...
Indicateurs de Santé et de Nutrition					
Nombre de médecins (pour 100000 habitants)	2010-2016	8.3	33.6	117.8	300.8
Nombre d'infirmières et sages-femmes (pour 100000 hab)	2010-2016	52.0	123.3	232.6	868.4
Naissances assistées par un personnel de santé qualifié	2010-2017	64.7	61.7	78.3	99.0
Accès à l'eau salubre (% de la population)	2015	75.6	71.6	89.4	99.5
Accès aux services sanitaires (% de la population)	2015	45.8	39.4	61.5	99.4
Pourcent. d'adultes de 15-49 ans vivant avec le VIH/SID	2017	3.7	3.4	1.1	...
Incidence de la tuberculose (pour 100000)	2016	203.0	221.7	163.0	12.0
Enfants vaccinés contre la tuberculose (%)	2017	91.0	82.1	84.9	95.8
Enfants vaccinés contre la rougeole (%)	2017	77.0	74.4	84.0	93.7
Insuffisance pondérale des moins de 5 ans (%)	2010-2016	14.8	17.5	15.0	0.9
Prévalence de retard de croissance	2010-2016	31.7	34.0	24.6	2.5
Prévalence de la malnutrition (% de pop.)	2016	7.3	18.53	12.4	2.7
Dépenses publiques de santé (en % du PIB)	2014	0.9	2.6	3.0	7.7
Indicateurs d'Education					
Taux brut de scolarisation au (%)					
Primaire - Total	2010-2017	113.2	99.5	102.8	102.6
Primaire - Filles	2010-2017	107.2	97.4	102.0	102.5
Secondaire - Total	2010-2017	61.8	51.9	59.5	108.5
Secondaire - Filles	2010-2017	57.1	49.5	57.9	108.3
Personnel enseignant féminin au primaire (% du total)	2010-2017	54.5	48.7	53.0	81.5
Alphabétisme des adultes - Total (%)	2010-2017	71.3	65.5	73.1	...
Alphabétisme des adultes - Hommes (%)	2010-2017	78.3	77.0	79.1	...
Alphabétisme des adultes - Femmes (%)	2010-2017	64.8	62.6	67.2	...
Dépenses d'éducation en % du PIB	2010-2015	2.8	4.9	4.1	5.2
Indicateurs d'Environnement					
Terres arables (en % de la superficie totale)	2016	13.1	8.0	11.3	10.4
Terres agricoles (% superficie des terres)	2016	20.6	38.2	37.8	36.5
Forêts (en % pourcentage de la superficie totale)	2016	39.3	22.0	32.6	27.6
Emissions du CO2 par habitant (tonnes métriques)	2014	0.3	1.1	3.5	11.0



Source : Base des données du Département des Statistiques de la BAD;

dernière mise à jour:

Février 2019

Banque Mondiale WDI; ONUSIDA; UNSD; OMS, UNICEF, PNUD, Rapports nationaux.

Notes: n.a. Non Applicable; ... : Données non disponibles. * Participation à la population active, total (% de la population totale âgée de 15+)

** Participation à la population active, femmes (% de la population féminine âgée de 15+)

APPENDICE IV : PROFIL DE LA GOUVERNANCE AU CAMEROUN

I. Gouvernance du Secteur Public

Les orientations stratégiques du développement du Cameroun s'articulent autour de la Vision 2035, dans laquelle s'inscrit le **Document Stratégie de Croissance et d'Emploi (DSCE)**. La volonté de devenir un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité intègre quatre objectifs généraux à savoir : (i) réduire la pauvreté à un niveau socialement acceptable ; (ii) devenir un pays à revenu intermédiaire ; (iii) atteindre le stade de Nouveau Pays Industrialisé et ; (iv) renforcer l'unité nationale et consolider le processus démocratique. Les objectifs du DSCE sont (i) porter la croissance à 5,5% en moyenne annuelle dans la période 2010-2019 ; (ii) ramener le sous-emploi de 75,8% à moins de 50% en 2019 avec la création de dizaines de milliers d'emplois formels par an dans les dix prochaines années ; et (iii) ramener le taux de pauvreté monétaire de 39,9% en 2007 à 28,7% en 2019.

Cependant, dans sa mise en œuvre le DSCE n'a pas pu atteindre les objectifs escomptés. La **croissance** n'a été que de 4,7% en moyenne au lieu d'une projection de 5,5% ; et le **taux de sous-emploi** a eu une tendance à la hausse (de 75.8% à 77.6%, entre 2005 et 2014), surtout chez les jeunes. La **gouvernance** a été peu satisfaisante, notamment sur les aspects du climat des affaires, plombé par la corruption, la complexité des procédures douanières et fiscales, et les lenteurs administratives.

Tous les *Worldwide Governance Indicators*¹⁹ de 2018 se sont détériorés sauf celui relatif à qualité de la régulation qui a connu une modeste amélioration; **l'Indice de Perception de la Corruption (IPC)** continue à se détériorer de son niveau de 2015, passant d'un score de 27 à 25/100, en deçà de la moyenne Sub-Saharienne de 32/100; l'Indice Ibrahim de la Gouvernance²⁰ ne s'améliore guère de son niveau de 2008, avec 46/100 le score du Cameroun est deçà de la moyenne africaine de 49.9 en 2018. L'évaluation des politiques et institutions, par le biais de l'EPIP, confirme cette quasi-stagnation voire une tendance baissière des indicateurs de la qualité de politiques publiques

Gestion macroéconomique. Longtemps résiliente, l'économie camerounaise, la plus grande et la plus diversifiée de la CEMAC, est secouée depuis mi-2014 par la chute drastique des prix du pétrole et des autres principaux produits d'exportation (cacao et bois). Par conséquent, le taux de croissance du PIB a connu une décélération, passant d'une moyenne de 5.8% sur la période 2013-2015, à 4.5% en 2016, 3.2% en 2017, et 3.8% en 2018. Dans un contexte où les dépenses sécuritaires et humanitaires étaient élevées, la poursuite d'une politique budgétaire expansionniste pour financer le programme d'investissement public avait conduit le déficit des finances publiques²¹ à un pic de 6.2% du PIB en 2016 (contre de 2% en 2015)²². La baisse des cours des principaux produits d'exportation (pétrole, cacao, et bois) combinée à celle de leur production a résulté en une chute de 18% des recettes d'exportation entre 2015 et 2016. Toutefois, le déficit du compte courant s'est résorbé, passant de 3.8% en 2015 à 3.3% en 2016 et 2.7% en 2017 en raison du recul des importations. Le niveau des réserves de change de la CEMAC a pâti du déficit : d'un niveau équivalent à 6 mois en 2015, il a fondu à 2.3 mois d'importation en 2016, avant de se relever à 2.4 mois en 2017 et 3.1 mois en 2018. L'inflation a été contenue à 1% en 2018, 0.6% en 2017, à 1.1% en 2016 contre 2.7% en 2015, en deçà du seuil de convergence de 3% en zone CEMAC. Le financement des projets d'infrastructures structurantes par des prêts commerciaux et publics non-concessionnels réalisés dans le cadre de la politique d'émergence du pays a conduit à une accumulation rapide de la dette publique. Le risque de surendettement du pays est, de ce fait, passé de «modéré à élevé» à cause d'un encours qui a plus que tripler depuis l'atteinte du Point d'Achèvement des initiatives PPTe et MDRI, en passant de 11.6% du PIB à 38.2% entre 2008 et 2018. Ceci pourrait à terme compromettre la viabilité de la dette du pays, même si à son niveau actuel, le ratio d'endettement du Cameroun reste en deçà du plafond communautaire fixé à 70% du PIB. Toutefois, ce risque élevé rend désormais nécessaire une gestion plus rigoureuse de la dette

¹⁹ D. Kaufmann, A. Kraay and M. Mastruzzi (2018). "The Worldwide Governance Indicators are: (i) Voice/Accountability; (ii) Political Stability and Absence of Violence/Terrorism; (iii) Government Effectiveness; (iv) Regulatory Quality; (v) Rule of Law; and (vi) Control of Corruption. Estimate of governance (ranges from approximately -2.5 (weak) to 2.5 (strong) governance performance).

²⁰ Le Cameroun se situe au 36ième rang sur les 54 pays évalués. L'Indice Ibrahim de la Gouvernance Africaine mesure les composantes suivantes : (i) Sécurité et État de droit, (ii) Participation et droits de l'homme, (iii) opportunités de développement durable, et Développement Humain. Le Cameroun a eu une performance au-dessus de la moyenne africaine que sur l'aspect Développement Humain.

²¹ Base ordre de paiement.

²² Il y a eu simultanément une hausse des dépenses publiques de 1.6% du PIB alors que les recettes baissaient de 1.9% du PIB (dont 0.9% de recettes pétrolières).

Gestion de Finances Publiques (GFP) est caractérisée par une politique budgétaire expansionniste axée sur le financement d'un programme de développement des infrastructures structurantes à travers le Plan d'Urgence Triennal (PLANUT). Le niveau de dépenses publiques varie entre 18-21% du PIB dont 36% du Budget d'Investissement Public (BIP) alors que le niveau de recettes budgétaires internes reste plafonné à environ 14% du PIB. Ce qui rend la mobilisation de recettes budgétaires internes une priorité du Gouvernement. *Gestion et performance du BIP*. L'efficacité et l'efficacé du BIP sont réputées faibles en raison d'un cadre réglementaire et institutionnel de GFP non performant.

Gestion de la Dette Publique. La politique budgétaire expansionniste dans un contexte où les recettes publiques sont faibles a fait que l'encours de la dette publique a plus que tripler depuis l'atteinte du Point d'Achèvement des initiatives PPTe et MDRI, en passant de 11.6% du PIB à 38.2% entre 2008 et 2018. Cette situation est susceptible à terme de compromettre la viabilité de la dette du pays en raison de la faible rentabilité des investissements publics.

Gouvernance des Ressources Naturelles. Le Cameroun a atteint le statut de pays conforme ITIE en 2013. Il a déjà publié les rapports couvrant la période 2001-2015. Le rapport 2016 a été présenté au public en février 2019. Les résultats de ce rapport montrent que les paiements en espèces effectués par les sociétés extractives ont atteint 176,99 milliards de FCFA. Les paiements en nature effectués pendant la même période était évaluée à 473,81 milliards FCFA, ce qui porte le total des paiements effectués par les sociétés extractives en 2016 à 650,80 milliards de FCFA. Les sociétés pétrolières représentent la majeure partie de ces paiements avec une part de 92,72%. La SNH et la DGI représentent les principales destinations de ces paiements avec 71,33% et 21,63% respectivement. En 2016, le secteur extractif a généré pour le budget de l'Etat des recettes de 500,12 milliards de FCFA (842,32 millions USD), représentant 76,8% du total des paiements effectués par les sociétés extractives au cours de la même période. Les recettes fiscales du secteur ont diminué par rapport à 2015, en partie à cause du ralentissement de l'extraction du secteur des hydrocarbures, qui a vu les prix mondiaux du pétrole brut baisser. Cependant, le secteur de l'extraction des hydrocarbures reste le plus important contributeur avec un total de 461,71 milliards de FCFA, soit 92,32% du total des recettes budgétaires générées par le secteur extractif en 2016. En termes de flux, les transferts SNH-Mandat provenant principalement de la commercialisation des actions gouvernementales dans les champs pétrolifères sont les principaux contributeurs avec 63,18% des recettes fiscales totales du secteur extractif, suivis de la PIR et des droits du transit de propriété intellectuelle (COTCO) représentant respectivement 22,9% et 6,39% des recettes d'extraction. Le pétrole brut représente la majeure partie de la production et des exportations du secteur extractif au Cameroun, suivi du gaz et or. La contribution de l'ensemble du secteur a diminué par rapport à 2015, en partie à cause du secteur pétrolier et gazier, qui a connu une baisse des prix mondiaux du pétrole brut.

II. Compétitivité et Environnement Favorable au Secteur Privé. La compétitivité de l'économie camerounaise est contrainte par des coûts de facteurs élevés et les lenteurs dans la mise en œuvre des réformes liées à l'environnement des affaires. L'indice de compétitivité globale ne s'est amélioré que modestement pour atteindre un score de 44.1/100 en 2018. La composante « Environnement Favorable » se dégrade en raison d'une piètre performance sur la question de la transparence des institutions et l'accès aux TIC. La composante « Marchés » s'améliore modestement grâce aux réformes relatives aux marchés des produits et du travail. La composante « Ecosystème de l'Innovation » est plombée par la capacité d'innovation mais montre des signes d'amélioration due au dynamisme des affaires. Selon le **Rapport Doing Business** de la Banque Mondiale de 2019²³, le climat des affaires ne s'améliore pas : le Cameroun est classé 166^{ième} sur 190 pays avec un score de 47.7/100.

Il a été institué le **Cameroun-Business-Forum (CBF)**, une plateforme d'échange entre l'Etat et le secteur privé, censé identifier de manière consensuelle les réformes de seconde génération. Cependant, les **faiblesses persistent en ce qui concerne le cadre institutionnel, légal et réglementaire de l'environnement des affaires, et du fait des coûts des facteurs élevés au Cameroun dans les domaines de transport, des TIC et de l'énergie**. Le déficit d'électricité qui se traduit par des délestages, la fourniture irrégulière des ménages et des agro-industries en électricité freinent l'activité de transformation industrielle et de création d'emplois décents. La faible qualité du réseau routier et ferroviaire, le

²³ Banque Mondiale, Rapport Doing Business, 2019.

coût élevé et l'offre réduite de produits TIC et la faible performance du port de Douala entraînent des surcoûts aux opérateurs économiques et obèrent la compétitivité du Cameroun par rapport aux autres pays africains, limitant l'accès aux débouchés internes et régionaux ainsi que l'attrait du pays aux investissements directs étrangers dans les secteurs non-extractifs

III. Gouvernance des Entreprises Publiques, Fourniture de services de base et Croissance Inclusive et Durable

Le Cameroun compte 54 Entreprises Publiques Commerciales (EPC), dont les sociétés à capital public (SCP) et société d'économie mixte (SEM). Les EPC sont réparties en ordre d'importance dans les secteurs de l'agro-industrie, la manufacture, les banques et finances, l'énergie, le media et le transport. Leur revenu annuel combiné représentait 18% entre 2011-2015, au-dessus de la moyenne SSA de 14 %. Les actifs en capital des SCP représentaient 8.3% du PIB en 2015, contre 3.2% et 7.4% respectivement pour les SEM majoritairement et minoritairement détenues par l'État. En plus de SPC et SEM, l'État Camerounais dispose aussi des établissements publics qui sont des agences d'exécution de la politique publique dans un domaine. **La Gouvernance des EP au Cameroun est opérée selon un modèle dual de contrôle et suivi** des EP avec le Ministère de Finances (MF) et les Ministères sectoriels qui participent dans les conseils d'administration. Au sein du MF la Division des Participations et de Contributions (DPC) et le Comité Technique de Restructuration (CTR) ont le mandat d'évaluer périodiquement la performance du portefeuille des EP. Cependant, la plupart des EP ne fournissent pas leurs états financiers tel que prescrit par la Loi. De même, les rapports et les informations financières liées aux sources de risque, engagements contingents, à la dette ne sont pas publiées. **Ce qui compromet l'obligation de rendre compte et la transparence dans la gouvernance des EP au Cameroun.** Depuis 2017, le Gouvernement a adopté un modèle centralisé de suivi des EP pour améliorer la disponibilité et le contrôle des EP, et le cadre légal a été renforcé avec une loi sur les EPC et une autre sur les agences publiques. Ce nouveau cadre légal ; vise à apporter plus de clarté sur le paysage des EP et donner plus d'autonomie aux EP dans l'objectif d'améliorer leur performance.

La faiblesse du cadre de gouvernance (règlementaire, légal, institutionnel) des EP impacte négativement sur la capacité de l'Etat de fournir les services de base à travers ses EP. A titre d'illustration, le taux d'accès à l'énergie électrique se situait en 2016 à 63,2%, inférieur à la prévision de 70%. L'objectif de porter à 75% à l'horizon 2020 le taux d'accès potable reste encore un défi car ce taux n'est qu'à 55% en 2017. Le taux de mortalité maternelle a montré une tendance à la hausse selon les données disponibles de 2004 et 2011, passant de 669 à 782 cas sur 100 000 naissances vivantes contre un objectif de 195 en 2020. Le taux de mortalité infantile reste encore élevé à 60 pour 1,000 en 2014 contre un objectif de 15 en 2020. Selon les résultats de la 4^{ème} Enquête camerounaise auprès des ménages (ECAM4), le seuil de pauvreté s'est amélioré de 2.4 points entre 2007 et 2014, passant de 39.9% à 37.5%, contre 40.2% en 2001. Mais les inégalités se sont accrues. Le coefficient de Gini pour l'ensemble du pays a atteint 0.44 en 2014 contre 0.39 en 2007 et 0.40 en 2001. L'incidence de la pauvreté en zone urbaine a diminué, passant de 18% en 2001 à 12.2% en 2011 puis à 8.9% en 2014 selon l'ECAM4. Les régions de l'Est, du Littoral, et du Centre sont celles où la pauvreté a le plus reculé. A l'inverse, l'incidence de la pauvreté en zone rurale a augmenté depuis 2001, passant de 52.1% à 55% en 2007, pour s'établir à 56.8% en 2014. En ce qui concerne le genre, des défis demeurent en matière d'autonomisation. Il s'agit notamment du faible accès au crédit faute de collatéraux et au foncier dans certaines régions du pays, d'une représentativité encore assez faible aux emplois supérieurs dans les administrations publiques et aux postes de direction dans le privé.

APPENDICE V : TABLEAU DU PORTEFEUILLE DE LA BAD AU CAMEROUN au 30/09/2019 (montant en UC)

SECTEURS	PROJETS	Date Approbation	Date Signature	Mise en Vigueur	Satisfaction décaissement	Date 1 ^{er} décaissement	Date limite décaissement	Financement Banque (en millions UC)			
								Prêt BAD	Prêt FAD / FSN	Dons	Taux décaiss.
Gouvernance	Projet Cadastre (PAMOCCA 1).	15.11.2010	05.01.2011	17.05.2011	10.02.2012	21.03.2012	30.12.2020		7,00		62,50%
	Projet Cadastre (PAMOCCA 2).	17.12.2013	08.06.2014	29.10.2014	29.10.2014	24.04.2015	30.12.2020		5,00		25,00%
	Programme appui budgétaire.	22.11.2017	15.12.2017	05.01.2018	05.01.2018	22.01.2018	30.06.2018	148,05			100,00%
Urgence	Aide réfugiés Extrême-Nord	12.07.2017	13.01.2018	13.01.2018	13.01.2018		30.06.2018			0,70	0,00%
Transport	Projet route Kumba-Mamfe	21.11.2012	09.02.2013	16.09.2013	07.11.2013	27.01.2014	30.11.2019		47,26		64,41%
	Programme routier 1 : Batchenga-Léna	26.11.2014	28.03.2015	09.02.2016	12.04.2016	13.09.2016	31.12.2019	126,71	12,45		12,82%
	Programme routier 2 : Yaoundé-Bafoussam	23.11.2016	08.06.2017	25.08.2017	30.10.2017	06.03.2018	31.12.2020	222,20	12,82		11,75%
Tech Info-Com	Central African Backbone	09.07.2015	29.10.2015	14.01.2016	14.01.2016	24.05.2016	31.12.2019	30,68		1,22	2,15%
Eau et assainissement	Projet d'assainissement de Yaoundé (PADY 2)	19.06.2013	11.09.2013	17.03.2014	01.10.2014	13.11.2014	31.12.2018		20,99	2,85	30,19%
	Etudes mobilisation eaux pluviales PEMVEP	20.06.2016	21.10.2016	21.10.2016	24.02.2017		31.12.2018			1,07	0,00%
Energie	Renforcement réseaux électriques PREREDT	15.09.2010	15.10.2010	20.04.2011	22.01.2013	25.02.2013	30.06.2020		31,64		36,78%
	Aménagement hydroélectrique Lom Pangar	10.11.2011	18.01.2012	14.06.2012	14.12.2012	25.07.2013	31.12.2020		44,93		11,77%
Agriculture	Appui infrastructures rurales - Grassfield 2	23.10.2013	16.12.2013	10.04.2014	15.09.2014	07.10.2014	31.12.2019		13,61	3,19	40,70%
	Projet chaînes de valeurs agricoles PD-CVA	20.01.2016	21.10.2016	23.12.2016	23.12.2016	15.03.2017	31.01.2022	73,44			3,06%
Total opérations nationales publiques : 805 853 821 UC = 629,331 Milliards CFA								601,08	195,70	9,03	32,57%
Secteur privé	Chantier naval et industriel. (CNIC)	12.12.2002	02.06.2003	29.04.2005	29.04.2005	13.05.2005	31.12.2018	32,10			67,9%
	Programme Investissement AES-SONEL	10.05.2006	08.12.2006	13.02.2007	15.02.2007	20.02.2007	31.12.2020	49,54			100%
	Usine thermique de Dibamba	28.04.2010	11.05.2011	11.05.2011	15.07.2011	22.07.2011	01.06.2023	18,39			100%
	Usine thermique de Kribi	15.07.2011	22.12.2011	22.12.2011	27.08.2012	13.09.2012	15.11.2025	23,60			100 %
Total opérations nationales privées : 123 646 973 UC = 96,562 Milliards CFA								123,64			91,68%
Régional Environnement	Sauvegarde Eléphants d'Afrique centrale	22/07/2013	16.12.2013	11.11.2014	16.01.2015	30.04.2015	30.06.2018		0,25		80,57%
	Réhabilit. bassin Lac Tchad (PRESIBALT)	17/12/2014	02/07/2015	11.11.2015	15.03.2016	25.07.2016	30.09.2019		12,5		9,72%
Régional Transport	Facilitation transports Bamenda - Enugu.	25.11.2008	13.05.2009	04.11.2009	01.12.2009	24.12.2009	31.12.2019		90,39		83,20%
	Corridor Brazza -Yaoundé (Ketta -Djoum 2)	21.10.2015	05.04.2016	05.08.2016	06.09.2016	01.11.2016	31.12.2020	51,04			2,56%
	Pont sur Logone entre Cameroun-Tchad	11.12.2017	24.05.2018				31.12.2022	27,98	9,40		0,0%
Total opérations multinationales publiques : 191 567 968 UC = 149,604 Milliards CFA								79,02	112,54		40,68%
TOTAL PORTEFEUILLE GLOBAL : 1368,63 UC								803,74	308,24	9,03	40,47%

**APPENDICE VI: EVOLUTION DES EVALUATIONS DU SYSTEME DE GESTION
DES FINANCES PUBLIQUES AU CAMEROUN ENTRE 2007 et 2017,**

SELON LA METHODE PEFA 2016

Indicateurs / Composantes	Note 2007	Note 2017
PI-1. Dépenses réelles totales par rapport au budget initialement approuvé (M1) ²⁴	D	A
PI-2. Composition des dépenses réelles par rapport au budget initialement approuvé (M1)	B	NN
PI-3. Recettes réelles totales par rapport au budget initialement approuvé (M1)	C	A
PI-4. Stock et suivi des arriérés de paiement sur les dépenses (M1)	D	D
PI-5. Classification du Budget (M1)	A	C
PI-6. Exhaustivité des informations contenues dans la documentation budgétaire (M1)	B	B
PI-7. Importance des opérations non rapportées de l'administration centrale (M1)	C+	D
PI-8. Transparence des relations budgétaires intergouvernementales (M2) ²⁵	C	D+
PI-9. Surveillance du risque budgétaire global imputable aux autres entités du secteur public (M1)	D	D
PI-10. Accès du public aux principales informations budgétaires (M1)	B	B
PI-11. Caractère organisé et participatif du processus annuel de préparation du budget (M2)	C+	C+
PI-12. Perspective pluriannuelle dans la planification budgétaire et de la politique des dépenses publiques (M2)	C	C+
PI-13. Transparence de l'assujettissement et des obligations des contribuables (M2)	A	A
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+
PI-15. Efficacité du recouvrement des contributions fiscales et douanières (M1)	D+	D+
PI-16. Prévisibilité de la disponibilité des fonds pour l'engagement des dépenses (M1)	C+	D+

²⁴ **Méthode M1** : Méthode employée pour les indicateurs comportant une seule composante, soit pour les indicateurs à plusieurs composantes dont la mauvaise performance de l'une seulement des composantes est susceptible d'impacter négativement sur la performance des autres composantes du même indicateur.

²⁵ **Méthode M2** : Méthode recommandée pour des indicateurs à plusieurs composantes, précisément dans le cas où une note faible dans l'une des composantes n'amointrit pas nécessairement l'impact d'une note élevée dans une autre composante du même indicateur. Dès lors, bien que les composantes relèvent toutes du même domaine du système de gestion des finances publiques, les progrès enregistrés au niveau d'une composante peuvent ne pas affecter les autres composantes de la GFP.

