

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix- Travail- Patrie



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace-work-fatherland



LOI DE FINANCES 2025

RAPPORT SUR LES RISQUES BUDGETAIRES

Novembre 2024

SOMMAIRE

SOMMAIRE	I
LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES GRAPHIQUES	IV
RESUME EXECUTIF	1
INTRODUCTION	5
CHAPITRE 1 : RISQUES MACROECONOMIQUES	7
1.1. CONTEXTE	7
1.2. IDENTIFICATION ET JUSTIFICATION DES RISQUES	8
1.2.1. <i>Identification des risques</i>	8
1.2.2. <i>Justification du risque et canaux de transmission</i>	9
1.3. QUANTIFICATION ET HIERARCHISATION DES RISQUES	12
1.3.1. <i>Analyse du degré d'occurrence et impacts budgétaires</i>	12
1.3.2. <i>Classification/hierarchisation des différents risques</i>	15
1.4. MESURES D'ATTENUATION DES RISQUES	18
CHAPITRE 2 : RISQUES LIES A LA DETTE PUBLIQUE	20
2.1. CONTEXTE	20
2.1.1. <i>États de lieux de la dette publique</i>	20
2.1.2. <i>Analyse de la viabilité de la dette publique</i>	21
2.2. IDENTIFICATION ET JUSTIFICATION DES RISQUES LIES A LA DETTE PUBLIQUE	23
2.2.1 <i>Identification des risques</i>	23
2.2.2 <i>Justification des risques liés à la dette publique</i>	24
2.2.3 <i>Analyse des canaux de transmission et des impacts budgétaires</i>	27
2.3. MESURES DE MITIGATIONS	29
CHAPITRE 3 : RISQUES LIES AUX ENTITES DU SECTEUR PUBLIC AUTRES QUE L'ETAT	31
3.1. RISQUES BUDGETAIRES LIES AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES	31
3.1.1. <i>Contexte</i>	31
3.1.2. <i>Identification et justification de la catégorisation des différents risques traités</i>	31
3.1.3. <i>Quantification et hiérarchisation des risques inhérents aux CTD</i>	33
3.1.4. <i>Mesures d'atténuation du risque</i>	33
3.2. LES RISQUES BUDGETAIRES LIES AUX ENTREPRISES PUBLIQUES	34
3.2.1. <i>Contexte</i>	34
3.2.2. <i>Identification et justification des risques traités</i>	34
3.2.3. <i>Quantification et hiérarchisation des risques liés aux Entreprises Publiques</i>	39
3.2.4. <i>Mesures de mitigation des risques budgétaires liés aux Entreprises Publiques</i>	41
3.3. RISQUES LIES AU FONCTIONNEMENT ACTUEL DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS	42
3.3.1. <i>Contexte</i>	42
3.3.2. <i>Identification et justification des risques liés au Etablissements publics</i>	42
3.3.3. <i>Mesures d'atténuation des risques au sein des Etablissements publiques</i>	43
CHAPITRE 4 : RISQUES LIES AUX PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE	45
4.1. CONTEXTE	45
4.1.1. <i>Portefeuille des contrats de partenariat public-privé au Cameroun</i>	45
4.1.2. <i>PPP réalisés sous l'égide des lois sectorielles</i>	48
4.2. IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES	50
4.2.1. <i>Méthodologie d'évaluation et Identification des risques</i>	50
4.2.2. <i>Analyse qualitative des risques par projet en cours de mise en œuvre</i>	52
4.2.3. <i>Analyse quantitative des risques par projet</i>	57
4.3. MESURES DE MITIGATION DES RISQUES	61
CHAPITRE 5 : RISQUES LIES AU SECTEUR FINANCIER	62

5.1.	CONTEXTE ET JUSTIFICATION	62
5.2.	IDENTIFICATION ET JUSTIFICATION DES RISQUES LIES AU SECTEUR FINANCIER	62
5.2.1.	<i>Risques budgétaires relatifs à la restructuration des banques, des établissements financiers et au suivi de l'activité des établissements de paiement</i>	62
5.2.2.	<i>Risque liés à la gestion des actifs compromis</i>	63
5.2.3.	<i>Forte exposition de certaines banques</i>	63
5.3.	MESURES D'ATTENUATION ET DE MITIGATION DES RISQUES LIES AU SECTEUR FINANCIER	64
CHAPITRE 6 : AUTRES RISQUES SPECIFIQUES		65
6.1.	RISQUES DE LITIGES ET DE CONTENTIEUX	65
6.1.1.	<i>Contexte</i>	65
6.1.2.	<i>Identification et catégorisation des risques de litiges et contentieux</i>	65
6.1.3.	<i>Mesures de mitigation</i>	67
6.2.	RISQUES BUDGETAIRES LIES A LA MOBILISATION DES RECETTES DOUANIERES	67
6.2.1.	<i>Contexte</i>	67
6.2.2.	<i>Identification et justification des risques</i>	69
6.2.3.	<i>Quantification et hiérarchisation des risques</i>	71
6.2.4.	<i>Mesures de mitigation</i>	73
6.3.	RISQUES BUDGETAIRES LIES A LA MOBILISATION FISCALE	74
6.3.1.	<i>Contexte</i>	74
6.3.2.	<i>Identification et justification des risques traités</i>	74
6.3.3.	<i>Quantification du risque fiscal</i>	79
6.3.4.	<i>Mesures de mitigation</i>	80
6.4.	RISQUES LIES A LA MOBILISATION DES APPUIS BUDGETAIRES	80
6.4.1.	<i>Contexte</i>	80
6.4.2.	<i>Identification et justification des risques liés à la mobilisation des appuis budgétaires</i>	80
6.4.3.	<i>Mesures de mitigation pour atténuer les risques liés à la mobilisation des appuis budgétaires</i>	81
CHAPITRE 7 : RISQUES INSTITUTIONNELS		83
7.1.	RISQUE DE CREDIBILITE DU BUDGET	83
7.1.1.	<i>Contexte</i>	83
7.1.2.	<i>Identification et justification du risque de crédibilité du budget</i>	83
7.1.3.	<i>Mesures de mitigation</i>	87
7.2.	RISQUES LIES A L'EXECUTION PHYSICO-FINANCIERE DES PROJETS D'INVESTISSEMENT PUBLIC ...	87
7.2.1.	<i>Contexte</i>	87
7.2.2.	<i>Identification et justification des risques traités</i>	88
7.2.3.	<i>Quantification et hiérarchisation des risques</i>	90
7.2.4.	<i>Mesures de mitigation des risques liés à l'investissement</i>	95
7.3.	RISQUES LIES A LA GESTION DU BUDGET PAR LES PROCEDURES DEROGATOIRES OU EXCEPTIONNELLES	97
7.3.1.	<i>Contexte</i>	97
7.3.2.	<i>Identification et justification des risques traités</i>	98
7.3.3.	<i>Quantification et hiérarchisation des risques budgétaires liés à l'exécution des dépenses en procédures dérogatoires</i>	99
7.3.4.	<i>Mesures de mitigation</i>	100
7.4.	RISQUES LIES A LA SOUTENABILITE DES SALAIRES ET PENSIONS	101
7.4.1.	<i>Contexte</i>	101
7.4.2.	<i>Identification et justification des risques</i>	102
7.4.3.	<i>Mesures de mitigation</i>	103
CHAPITRE 8 : RISQUES LIES AUX CATASTROPHES NATURELLES ET AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES		104
8.1.	CONTEXTE	104
8.2.	IDENTIFICATION ET CATEGORISATION DES RISQUES LIES AUX CATASTROPHES NATURELLES	106
8.1.1.	<i>Identification, description et catégorisation des risques</i>	106
8.1.2.	<i>Justification de la catégorisation</i>	107

8.3. LES MESURES DE MITIGATION	108
CONCLUSION	I
ANNEXE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET METHODOLOGIE D'ANALYSE DES RISQUES BUDGETAIRES	II
ENCADRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE SUIVI DE LA GESTION DES RISQUES BUDGETAIRES	II
ENCADRE 2 : CADRE D'ANALYSE DES RISQUES BUDGETAIRES	II

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : MATRICE DES RISQUES BUDGETAIRES	3
TABLEAU 2 : HYPOTHESES MACROECONOMIQUES CLES SUR LA PERIODE 2025-2025	8
TABLEAU 3 : RISQUES MACROECONOMIQUES	8
TABLEAU 4 : CALCUL DES PROBABILITES D'OCCURRENCE.....	13
TABLEAU 5 : CALCUL DES PROBABILITES D'OCCURRENCE.....	15
TABLEAU 6 : SIMULATION D'IMPACT	15
TABLEAU 7 : CLASSIFICATION/HIERARCHISATION DES DIFFERENTS RISQUES	15
TABLEAU 8 : MATRICE DE PRIORISATION DES RISQUES	17
TABLEAU 9 : INTERDEPENDANCE ENTRE LES RISQUES	18
TABLEAU 10 : PROJECTIONS DES INDICATEURS COUTS ET RISQUES DU PORTEFEUILLE DE LA DETTE PUBLIQUE AU 31 DECEMBRE 2024	21
TABLEAU 11 : ANALYSE COMPARE DES COUTS ET RISQUES SEMT 2025-2027	23
TABLEAU 12 : RISQUE BUDGETAIRE LIEE A LA DETTE PUBLIQUE.....	24
TABLEAU 13 : CATEGORISATION DU RISQUE BUDGETAIRE RELATIF A LA DETTE PUBLIQUE.....	26
TABLEAU 14 : CATEGORISATION DES RISQUES LIES AU CTD	33
TABLEAU 15 : RISQUES LIES AUX ENTREPRISES PUBLIQUES	35
TABLEAU 16 : CATEGORISATION DES RISQUES LIES AUX ENTREPRISES PUBLIQUES.....	36
TABLEAU 17 : SITUATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES POUR LESQUELLES LA RECAPITALISATION EST NECESSAIRE	38
TABLEAU 18 : QUANTIFICATION DES DIFFERENTS RISQUES LIES AUX ENTREPRISES PUBLIQUES.....	39
TABLEAU 19 :PORTEFEUILLE DES CONTRATS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE AU CAMEROUN	46
TABLEAU 20:CONTRATS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE SECTORIELS AU CAMEROUN	48
TABLEAU 21 : CARACTERISTIQUES DES ACTIFS DU PROJET DE DEVELOPPEMENT, D'EXPLOITATION ET DE MAINTENANCE DU TERMINAL A CONTENEURS	49
TABLEAU 22 : LISTE DES RISQUES	50
TABLEAU 23 : RESULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE	52
TABLEAU 24: IMPACT POTENTIEL DES RISQUES EN ESPERANCE MATHEMATIQUE.....	57
TABLEAU 25 : RESERVES BUDGETAIRES POUR RISQUES PAR PROBABILITE DE NON-DEPASSEMENT (MILLIONS DE FCFA)	58
TABLEAU 26 : RECAPITULATIF DES PASSIFS CONDITIONNELS DES PROJETS EXECUTES EN PARTENARIAT PUBLIC PRIVE.....	59
TABLEAU 27 : PASSIFS FERMES DES PROJETS EXECUTES EN PARTENARIAT PUBLIC PRIVE	60
TABLEAU 28 : SYNTHESE DE L'IMPACT POTENTIEL DES PPP LE BUDGET (MILLIONS DE FCFA)	60
TABLEAU 29 : EXECUTIONS DE DECISIONS DE JUSTICE, DES HONORAIRES D'AVOCATS ET DES INDEMNITES DE REPRESENTANTS DE L'ETAT EN JUSTICE	65
TABLEAU 30 : CATEGORISATION DES RISQUES DE LITIGES ET CONTENTIEUX	66
TABLEAU 31 : EVOLUTION DES RECETTES DOUANIERES ENTRE 2005 ET 2023	68
TABLEAU 32 : RISQUES LIES A LA MOBILISATION DES RECETTES DOUANIERES	69
TABLEAU 33 : QUANTIFICATION DES RISQUES LIES A LA MOBILISATION DES RECETTES DOUANIERES	71
TABLEAU 34 : CATEGORISATION DES RISQUES LIES A LA MOBILISATION DES RECETTES DOUANIERES.....	72
TABLEAU 35 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS DE LA DGI	74
TABLEAU 36 : RISQUES FISCAUX.....	77
TABLEAU 37 : CATEGORISATION DU RISQUE FISCAL	78
TABLEAU 38 : QUANTIFICATION ET HIERARCHISATION DES DIFFERENTS RISQUES FISCAUX	79
TABLEAU 39 : RISQUES LIES A LA CREDIBILITE DU BUDGET.....	84
TABLEAU 40 :CATEGORISATION DU RISQUE DE CREDIBILITE DU BUDGET	86
TABLEAU 41 : LISTE DES RISQUES BUDGETAIRES LIES A LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS D'INVESTISSEMENT PUBLIC.....	88
TABLEAU 42 : CLASSIFICATION ET HIERARCHISATION DES RISQUES LIES A L'INVESTISSEMENT PUBLIC.....	90
TABLEAU 43 : MESURES MITIGATION DES RISQUES LIES A L'INVESTISSEMENT	96
TABLEAU 44 : RISQUES LIES A LA DEPENSE DE PERSONNEL ET DES PENSIONS.....	102

TABLEAU 45 : RISQUES LIES A LA DEPENSE DE PERSONNEL ET DES PENSIONS	102
TABLEAU 46 : RISQUES LIES AUX CATASTROPHES NATURELLES	106
TABLEAU 47 : CATEGORISATION DES RISQUES LIES AUX CATASTROPHES NATURELLES	107
TABLEAU 48 : SEUIL A RETENIR POUR LA CATEGORISATION DES DIFFERENTS RISQUES BUDGETAIRES.....	III

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 2 : EVOLUTION DU COURS DU BARIL DE PETROLE ET DES RECETTES PETROLIERES DE 2014 A 2027	10
GRAPHIQUE 3 : CANAUX DE TRANSMISSION D'UN CHOC A LA HAUSSE DES COURS DU DOLLAR	11
GRAPHIQUE 4 : ECARTS ENTRE PREVISIONS ET LES REALISATIONS DE CROISSANCE DU PIB REEL	12
GRAPHIQUE 5 : EVOLUTION DU TAUX DE CROISSANCE REALISE SUR LA FOURCHETTE ISSUE DU TAUX DE CROISSANCE EN LF	13
GRAPHIQUE 6 : IMPACT COMBINE SUR L'ECONOMIE NATIONALE EN 2025 (LA CROISSANCE DU PIB REEL PASSERAIT DE 4,1% INITIALEMENT PREVUE A 3,3%).....	14
GRAPHIQUE 7 : EVOLUTION DES COURS DU DOLLAR US EN FCFA SUR LA PERIODE DE 1992 A 2024	14
GRAPHIQUE 8 : EVOLUTION DES RATIOS DE VIABILITE DE LA DETTE PUBLIQUE	22
GRAPHIQUE 9 : HISTORIQUE DES ECARTS ENTRE LES NIVEAUX D'EXECUTION DES RECETTES ET LES PREVISIONS 2021-2023	84
GRAPHIQUE 10 : HISTORIQUE DES ECARTS ENTRE LES NIVEAUX D'EXECUTION DES DEPENSES ET LES PREVISIONS 2018-2021	85
GRAPHIQUE 11 : EVOLUTION DU TAUX DECAISSEMENT DES FINEX	91
GRAPHIQUE 12 : EVOLUTION DU TAUX D'EXECUTION DES PROJETS SUR RESSOURCES INTERNES ET LE TAUX DE PAIEMENT DES DEPENSES	92
GRAPHIQUE 13 : EVOLUTION DE LA REPARTITION DU BIP EN RESSOURCES INTERNES ET FINANCEMENTS EXTERIEURS.....	93
GRAPHIQUE 14 : EVOLUTION DU TAUX D'EXECUTION DU BIP ET DU TAUX DE SIGNATURE DES MARCHES PROGRAMMES.....	94

RESUME EXECUTIF

- 1. Les risques budgétaires sont des facteurs susceptibles d'entraîner un écart entre les résultats budgétaires (recettes et dépenses publiques) et les attentes ou les prévisions.** Ces risques budgétaires ont été classés en différentes catégories, telles que les risques macroéconomiques dus à divers facteurs macroéconomiques, les risques liés à la dette publique, les risques liés aux entités du secteur public autres que l'Etat, les risques liés au secteur financier les risques liés aux partenariats public-privé, Les autres risques spécifiques, les risques institutionnels et les risques à long terme.
- 2. L'analyse du risque budgétaire** comprend des éléments de contexte en rapport avec le risque présenté, l'identification et la justification du risque, la classification du risque et enfin la mise en place de mesures appropriées d'atténuation du risque. Dans l'analyse des risques budgétaires, nous avons identifié toutes les sources possibles de risque telles que les risques macroéconomiques, institutionnels, les risques émanant des entreprises Publiques, les CTD, les PPP et les catastrophes naturelles. Les risques budgétaires ont également été quantifiés en pourcentage du budget 2025, calculés sur 2025-2027.
- 3. Le cadre institutionnel des risques budgétaires au Cameroun** a été mis en place à travers la Décision N°00000736/ST/MINFI/SG/DGB/DPB/CCC/RN du 05 septembre 2023 portant création du groupe de travail permanent chargé du suivi de la gestion des risques budgétaires. Ce groupe de travail est placé sous la présidence du Directeur Général du Budget et la coordination du Chef de Division de la Préparation du Budget.
- 4. Le cadre d'analyse des risques budgétaires** se fait à travers la quantification et à la catégorisation des différents risques budgétaires qui auront été probablement identifiés. L'horizon temporel, les analyses effectuées dans le présent rapport se font sur le moyen terme, mais les simulations des impacts budgétaires sont évaluées sur la base du budget N+1.
- 5. L'évaluation des risques budgétaires** est effectuée sur la base de l'impact budgétaire et de la probabilité de réalisation de chacun des risques budgétaires. La classification de ces risques quant à elle a été rendue possible par l'analyse du degré de criticité. Il s'agit d'une échelle qui permet de classer les risques en fonction de leur niveau de gravité, d'urgence et de conséquence potentielle sur le budget. Sur la base de cette évaluation, divers risques budgétaires ont été classés et intégrés dans une matrice des risques ci-dessous.
- 6. Les recettes du budget de l'État sont sensibles à divers facteurs.** Il s'agit notamment de la croissance économique au niveau mondial et national, des prix des matières premières, des transferts de l'Etat au CTD, etc. De même, les dépenses du gouvernement peuvent également s'écarter des estimations budgétaires si des risques budgétaires spécifiques se concrétisent. En outre, les passifs éventuels liés à la dette garantie et non garantie des entreprises du secteur public de l'État et des partenariats public-privé peuvent également constituer un risque budgétaire pour l'État.

7. **Cette analyse suggère que**, les risques liés aux passifs conditionnels, les risques de refinancement les risques liés à la distraction des fonds au niveau des entreprises publiques, les risques liés aux manques à gagner des impôts et taxes payé par les entreprises publiques, les risques liés à la promotion d'une mauvaise qualité de la comptabilité publique, les risques liés à l'endettement des CTD, les risques liés à la non maîtrise du patrimoine de l'Etat, les risques liés aux maladies à haut potentiel épidémique, les risques liés au taux de change, les risques liés à la sous-consommation des ressources transférées aux CTD par l'État, les risques liés à la Gouvernance au sein des CTD, les risques liés aux lenteurs et lourdeurs observées dans la mise à disposition de la Dotation Générale de la Décentralisation, les risques liés au faible niveau de suivi des CTD quant à l'exécution de leurs budgets, les risques liés à la recapitalisation par l'Etat actionnaire, les risques de surestimation des dépenses, les risques liés à aux tensions de trésorerie, le risque lié à la détérioration du ratio de soutenabilité de la dépense salariale, le risque lié à l'incapacité de l'Etat à honorer ses engagements envers ses anciens agents, les risques liés à la mise en œuvre optimale des conventions de financements, les risques liés à la qualité des études de certains projets, les risques liés à la qualité de l'investissement public, les risques liés à aux paiements des dépenses, les risques liés à l'indemnisation des populations impactées par le projet, les risques liés à la prise en compte des charges récurrentes induites par les projets d'investissement, les inondations, les sécheresses, les glissements de terrain, les émanations de gaz, les éruptions volcanique, les érosions côtières, les tremblements de terre, les éboulements, les vents violents sont les sources des risques budgétaires les plus importantes en terme de probabilité d'occurrence et d'impact budgétaire potentiel.
8. **L'adoption de mesures appropriées d'atténuation** des risques est l'objectif ultime de la gestion des risques budgétaires. Le Cameroun propose dans ce rapport deux modalités : des mesures d'absorption de l'impact du risque budgétaire en fonction de chaque nature de risque. Il va s'agir des provisions budgétaires, fond de réserve/actif financier, marge budgétaire, assurance, refinancement de la dette à des taux d'intérêt plus bas, optimisation des coûts et réduction des dépenses non essentielles etc...) et des mesures d'atténuation en rapport avec la gestion des risques métier (encadrement de l'activité ; réglementation ; incitation ; transfert et partage de risque).
9. **L'information sur le risque budgétaire** est un aspect essentiel du suivi de l'ensemble du cycle budgétaire. Il contribue à assurer la transparence et la responsabilité dans la gestion des finances publiques. La divulgation publique des différents risques et des mesures de mitigations desdits risques adoptées par le gouvernement renforcera sa crédibilité.
10. **Le rapport sur les risques budgétaires** n'accroît pas seulement la transparence financière, il permet également au gouvernement de prendre des décisions politiques cruciales dans le domaine de la gestion des finances publiques.

Tableau 1 : Matrice des risques budgétaires

IMPACT BUDGETAIRE				
	Élevé : > FCFA 760 mrd		<ul style="list-style-type: none"> • Risque lié à l'endettement • Non maîtrise du patrimoine de l'Etat • Maladies à haut potentiel épidémique 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque lié à la mise en conformité • Risque lié au taux de change • le risque lié à l'incapacité de l'Etat à honorer ses engagements envers ses anciens agents • Risque lié aux cours des matières premières • Distraction des fonds • Manque à gagner des impôts et taxes • Promotion d'une mauvaise qualité de la comptabilité publique • Inondations • Sécheresse • Glissement de terrain • Emanations de gaz • Eruption volcanique • Erosion côtière • Tremblement de terre
	FCFA 380 < moyen < 760 mrd		<ul style="list-style-type: none"> • Risque lié à l'évolution des taux d'intérêt variables • Risque de refinancement • Risques liés aux fluctuations des cours du dollar • Risque lié à la sous-consommation des ressources transférées aux CTD par l'Etat • Le risque lié à la détérioration du ratio de soutenabilité de la dépense salariale • Risque lié à la Gouvernance au sein des CTD • Risque lié aux lenteurs et lourdeurs observées dans la mise à disposition de la Dotation Générale de la Décentralisation (DGD) • Risque lié au faible niveau de suivi des CTD quant à l'exécution de leurs budgets • Risque lié à la recapitalisation par l'Etat actionnaire • Risque de surestimation des dépenses • Tensions de trésorerie • Eboulement • Vents violents • Risque lié à la mise en œuvre optimale des conventions de financements • Risque lié à la qualité des études de certains projets • Risque lié à la qualité de l'investissement public 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque lié à l'endettement des CTD • Risque lié aux paiements des dépenses • Risqué lié à l'indemnisation des populations impactées par le projet • Risque lié à la prise en compte des charges récurrentes induites par les projets d'investissement
	Faible < FCFA 380 mrd	<ul style="list-style-type: none"> • Risque lié aux passifs conditionnels • Risques de refinancement 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à la croissance économique • Risques liés à l'inflation • Risques liés à la montée des tensions géopolitiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques inhérents aux fluctuations des cours du pétrole • Risque lié à la dépense fiscale • Risques liés à la dette des administrations publiques • Risque lié à la dette de la SONARA • Risque lié à la dette des marketeurs

	<ul style="list-style-type: none"> • Risque lié à l'indisponibilité de l'information financière • Risque lié au paiement des prestations réalisées • Définition inadéquate des besoins et des résultats par l'autorité contractante • Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase d'exploitation • Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation • Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase de construction • Dépassement de la provision budgétaire dédiée à la prise en charge des décisions de justice rendues contre l'État, ainsi que celui dédiée à la prise en charge des honoraires des Conseils de l'Etat • Risques sanitaires • Risques liés à la fonction gestion ou risque de conformité • Risques liés à la fonction contrôle • Risques liés à l'enregistrement et au timbre • Risques liés à la fonction recouvrement • Risques liés à la fonction contentieux • Risques informatiques • Risques informatiques • Attaques de pachydermes • Invasion des oiseaux granivores • Invasion des criquets • Invasion des chenilles • Foudre 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque lié au retard observé dans la mise à disposition trimestrielle des Impôts Communaux Soumis à Péréquation (ICSP) • Risque lié au poids des charges du personnel • Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase d'exploitation • Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase d'exploitation • Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase d'exploitation • Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase de construction 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de sous-estimation des ressources • Risque lié à la délivrance des Avis de Non-Objection des bailleurs • Risque lié à la baisse du volume des crédits de paiement à la suite d'un collectif budgétaire • Risque lié à la tenue des délais dans le processus de contractualisation
	Faible : <10%	10%< moyen <50%	Élevé : >50%
PROBABILITE DE SURVENANCE			

Source : MINFI

INTRODUCTION

Le cadre juridique des finances publiques du Cameroun a connu une évolution en 2018 avec l'adoption de deux lois portant respectivement Régime Financier de l'État et des Autres Entités Publiques (la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018) et Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la Gestion des Finances Publiques au Cameroun (la Loi No2018/011 du 11 juillet 2018). Ces lois transposent dans l'ordre juridique interne les directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques de la CEMAC inspirées des standards internationaux en matière de gestion des finances publiques. Dans son article 15 alinéa 1, la loi portant régime financier exige de joindre au projet de Loi de Finance initiale, « **un rapport identifiant et évaluant les principaux risques budgétaires** », dans le souci de renforcer la gestion des risques budgétaires.

La gestion efficace des finances publiques nécessite une évaluation rigoureuse des risques budgétaires potentiels. En effet, les risques budgétaires peuvent avoir des conséquences significatives sur la stabilité financière et la crédibilité de l'État. Ces risques budgétaires peuvent se traduire par une déviation entre les attentes ou prévisions de recettes et/ou de dépenses et leurs réalisations effectives en fin d'exercice budgétaire. Cette situation pourrait intervenir en raison de la survenance d'un changement de l'environnement macroéconomique et financier initialement prévu, tel que le ralentissement de l'activité économique, la baisse des cours des matières premières sur le marché international, ou la réalisation de tout autre événement incertain. Ces risques se rapportent aux chocs potentiels sur les recettes, les dépenses, les actifs ou les passifs de l'État qui peuvent ne pas être reflétés dans les prévisions budgétaires de l'année n+1.

Des dépenses supplémentaires peuvent être effectuées à la suite de la survenance de tout ou partie de ces risques entraînant une augmentation de la dette publique, des problèmes de refinancement ou des problèmes de mobilisation des recettes. Afin de prévenir ces situations, il devient donc nécessaire d'identifier et d'analyser les risques budgétaires afin d'éviter leurs effets négatifs sur la politique budgétaire. Par ailleurs, des actions coordonnées dans la gestion desdits risques par les acteurs intervenants dans le processus d'élaboration du budget constituent un des aspects importants d'une programmation budgétaire efficace.

Ainsi le Gouvernement a décidé d'élaborer un rapport annuel sur l'analyse des risques budgétaires, conformément aux dispositions de la Loi suscitée. Ce document a pour objectifs d'identifier les risques budgétaires potentiels ; d'évaluer la probabilité d'occurrence et l'impact budgétaire de ces risques ; de proposer des recommandations pour gérer et mitiger ces risques et de renforcer la transparence et la responsabilité dans la gestion des finances publiques.

Le cadre institutionnel des risques budgétaires au Cameroun a été mis en place à travers la Décision N°00000736/ST/MINFI/SG/DGB/DPB/CCC/RN du 05 septembre 2023 portant création du groupe de travail permanent chargé du suivi de la gestion des risques budgétaires. Ce groupe de travail est placé sous la présidence du Directeur Général du Budget et la coordination du Chef de Division de la Préparation du Budget.

L'analyse des risques budgétaires se fait à travers la quantification et la hiérarchisation des différents risques budgétaires qui auront été probablement identifiés. Pour ce qui est de la quantification, l'horizon temporel, les analyses effectuées dans le présent rapport se font sur le moyen terme, mais les simulations des impacts budgétaires sont évaluées annuellement sur la base du budget N+1.

Le calcul de la probabilité d'occurrence des différentes catégories de risques se font grâce aux techniques de calcul de la probabilité d'occurrences basé sur le nombre d'occurrences du risque sur la longueur de la période d'analyse et décliné par la formule présentée en annexe 1¹ :

Les impacts budgétaires sont quantifiés et basés sur une analyse des canaux de transmission. La quantification se base également sur des outils de modélisation dont disposent certaines structures (SIPAE pour les risques macroéconomiques de la structure en charge de la prévision du MINFI, @risk pour les risques liés au PPP de la structure en charge des PPP). Les impacts budgétaires sont également calculés sur trois ans. Donc si la matérialisation d'un risque a des répercussions sur deux ou trois années budgétaires, celles-ci sont agrégées. Les seuils présentés à l'annexe 1 sont retenus dans le présent cadre d'analyse pour la classification des risques.

Le présent rapport est structuré autour de huit (8) chapitres :

Le chapitre premier qui porte sur les risques macroéconomiques décrit brièvement l'évolution de l'environnement économique national et international ainsi que les perspectives macroéconomiques à court terme. Il analyse les principaux risques liés aux hypothèses macroéconomiques clés. **Le chapitre 2** qui traite des risques budgétaires liés à la dette publique décrit les risques relatifs à l'évolution des taux d'intérêts, à l'évolution du taux de change entre les principales liquidités internationales, ainsi qu'au refinancement de la dette. **Le chapitre 3** présente les risques liés aux entités du secteur public autre que l'État, notamment les risques budgétaires liés aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), et ceux relatifs aux entreprises et établissements publics. **Le chapitre 4** présente les risques liés aux partenariats public-privé. **Le chapitre 5** traite des risques liés au secteur financier **Le chapitre 6** présente les autres risques spécifiques, notamment les risques liés aux litiges et au contentieux, les risques liés à la mobilisation des recettes et aux appuis budgétaires. **Le chapitre 7** aborde les risques institutionnels à l'instar des risques liés à la crédibilité du budget, les risques liés à l'exécution physico-financière des projets d'investissement Public, les risques liés à la gestion du Budget par les procédures dérogatoires ou exceptionnelles et les risques liés à la soutenabilité des salaires et pensions. **Le chapitre 8 quant à lui** traite des risques budgétaires à long terme notamment les risques liés aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques.

¹Pour des variables continues une analyse statistique peut être effectuée. Un écart-type est défini et toutes les valeurs d'une variable au-delà de l'écart-type sont considérées comme une réalisation du risque.

CHAPITRE 1 : RISQUES MACROECONOMIQUES

Les risques macroéconomiques sont des facteurs exogènes qui affectent le plus les prévisions budgétaires de l'Etat. Ils sont globalement liés à l'environnement économique national et international. Les risques macroéconomiques sont suivis au niveau stratégique par le Ministère des Finances et le Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. Leur suivi opérationnel est assuré par la Division de la Prévision du Ministère des Finances.

1.1. Contexte

L'économie mondiale semble se diriger vers un atterrissage en douceur. L'activité économique s'est montrée résiliente, avec une croissance mondiale stable et une inflation qui continue de ralentir. Toutefois, les incertitudes demeurent considérables et certains risques se sont accrus. Les guerres et les conflits en cours continuent de peser lourdement sur l'activité économique mondiale. Les perspectives de croissance à moyen terme restent faibles et la dette publique mondiale a atteint des niveaux record.

Selon les Perspectives de l'économie mondiale du FMI (Octobre 2024), le taux de croissance de l'économie mondiale devrait rester quasi stable, passant de 3,3% en 2023 à 3,2% en 2024 et 2025. Cette évolution devrait s'accompagner d'une poursuite de la désinflation et d'une amélioration des revenus réels toutes choses qui aideront à soutenir la demande. L'inflation mondiale est estimée à 5,8% en 2024 après 6,7% en 2023. Elle est projetée à 4,3% en 2025, en lien avec le resserrement des politiques monétaires conjugué à la baisse escomptée des cours internationaux des produits de base.

Sur le plan national, les perspectives économiques demeurent positives. Cependant, elles restent conditionnées par les fluctuations de l'environnement, aussi bien à l'échelle internationale caractérisée par l'aggravation des tensions géopolitiques et le ralentissement de l'activité économique chez les partenaires commerciaux du Cameroun, qu'au niveau national, en liaison avec la réapparition des tensions sécuritaires et les effets négatifs des changements climatiques. Ainsi, la croissance du PIB réel est estimée à 4,1% en 2024 après 3,2% en 2023. Elle est projetée à 4,1% en 2025 et 4,3% en moyenne sur la période 2025-2027, grâce au dynamisme du secteur non pétrolier. Le secteur pétrolier, qui représente en moyenne 6% du PIB, devrait rester sur une tendance baissière, en lien avec le recul de la production pétrolière. Les projections tablent sur une baisse de 1% en 2025 et de 5,2% en moyenne sur la période 2025-2027. S'agissant de l'inflation, elle est projetée à 4% en 2025 et devrait progressivement revenir en dessous du seuil de 3% à moyen terme.

Les projections macroéconomiques et budgétaires réalisées sur la période 2025-2027 restent exposées à divers risques qui pourraient remettre en cause les hypothèses et perturber l'équilibre budgétaire et financier établi sur la base desdites hypothèses. Il s'agit notamment des risques liés : (i) aux changements du contexte économique international ; (ii) aux hypothèses des projections ; (iii) des risques liés à la recrudescence de la crise sécuritaire et (iv) à la dégradation des conditions climatiques. Les projections budgétaires sur la période 2025-2027 reposent sur des hypothèses macroéconomiques prudentes suivantes :

Tableau 2 : Hypothèses macroéconomiques clés sur la période 2025-2025

	2025	2026	2027
PIB nominal (en milliards)	33 973,4	36 277,1	38 906,9
Taux croissance du PIB réel (%)	4,1	4,3	4,7
Taux croissance du PIB non pétrolier (%)	4,3	4,6	4,8
Déflateur du PIB (%)	2,2	2,3	2,3
Inflation (%)	4,0	3,5	3,0
Déflateur du PIB non pétrolier (%)	2,7	2,6	2,5
Production pétrolière (millions de barils)	20,7	20,9	22,1
Production de gaz (milliards de scf.)	99,0	65,0	39,0
Prix mondial du baril de pétrole (\$ US)	72,8	70,2	68,6
Prix mondial du gaz naturel liquéfié (\$ US/m3)	13,1	11,3	9,5
Taux de change \$ US/FCFA)	597,7	595,8	595,8

Source : Comité de cadrage

1.2. Identification et justification des risques

1.2.1. Identification des risques

Globalement, l'identification des risques budgétaires vise à répertorier les facteurs qui pourraient impacter les différents comptes macroéconomiques, et plus particulièrement les finances publiques d'un pays. Les risques macroéconomiques sont identifiés et synthétisés dans le tableau analytique suivant :

Tableau 3 : Risques macroéconomiques

Identification du risque	Description du risque
Risque lié à la baisse du taux de croissance économique	Risque d'un niveau plus faible que prévu de l'activité économique (PIB réel)
Risque lié à l'inflation	Risque de résurgence des tensions inflationnistes, entraînant une baisse de la consommation et par conséquent une baisse des recettes fiscales.
Risque lié aux fluctuations des prix du pétrole	Risque de fluctuation à la baisse des prix du pétrole, entraînant une baisse des recettes pétrolières et in fine une détérioration du solde budgétaire et par conséquent une nécessité d'ajustements.
Risque lié aux fluctuations des cours du dollar	Risque de variations futures du taux de change dollar/FCFA (notamment une appréciation) qui conduirait à une augmentation de la valeur du service de la dette extérieure (libellé en dollar) et un renchérissement des importations.
Risque lié à l'intensification des conflits géopolitiques en cours	Risque de multiplication des obstacles aux échanges et d'augmentation des prix des denrées alimentaires, avec pour conséquence la hausse du coût des importations, les tensions inflationnistes et le durcissement du financement.

Source : MINFI

1.2.2. Justification du risque et canaux de transmission

Risques liés à la croissance économique

Du point de vue macroéconomique, les retards dans la mise en œuvre des réformes structurelles, les chocs économiques externes, et les incertitudes géopolitiques pourraient affecter la croissance économique et la mobilisation des recettes fiscales projetées.

Les projections budgétaires à court terme sont assises sur des perspectives macroéconomiques favorables, caractérisées par une prévision de croissance consolidée et une inflation modérée. Un risque à la baisse important réside dans l'éventualité d'un ralentissement de la croissance économique. En effet, la dynamique de croissance projetée à moyen terme est adossée sur la mise en œuvre de divers projets et programmes dont le P2I, le PIISAH et la poursuite de la mise en service du barrage de Nachtigal. Ainsi, tout retard ou une efficacité limitée dans la réalisation de ces projets et programmes, remettrait en cause les projections de croissance et conséquemment celles des recettes fiscales.

Le ralentissement de l'activité globale entraînera automatiquement une baisse des recettes s'il n'y a pas de mesures particulières. Pour évaluer l'ampleur de l'impact sur les finances publiques de la réalisation du risque relatif à un niveau plus faible que prévu du PIB réel, des simulations de chocs sont fait sur les indicateurs des capacités productives nationales en lien avec la demande extérieure et intérieure sur lesquelles reposerait la croissance économique.

Risques liés à l'inflation

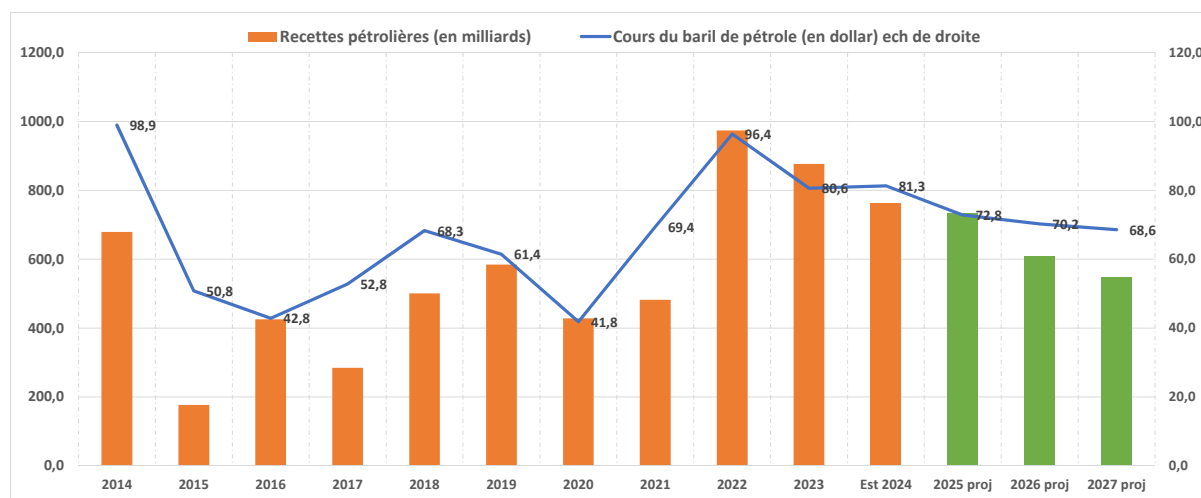
Une persistance des pressions inflationnistes pourrait accentuer la pression sur l'économie camerounaise. Ceci est un risque majeur et l'une des forces motrices expliquant les performances actuelles et les perspectives économiques du Cameroun. Ces pressions inflationnistes, dues aux augmentations des prix des denrées alimentaires et de l'énergie déclenchées par la pandémie de COVID- 19 et exacerbées par les tensions géopolitiques. Bien que l'inflation soit sur une tendance à la baisse, elle demeure supérieure aux niveaux d'avant la pandémie, aggravant le problème du coût de la vie auquel est confrontée la population la plus vulnérable du pays. Dans ce contexte, l'inflation des prix des denrées alimentaires pourrait toujours être assez élevée, ce qui laisse présager une aggravation de l'insécurité alimentaire. En outre, les prix élevés du pétrole pourraient se répercuter sur les prix des denrées alimentaires, notamment par le biais du prix des engrais. Les prix des denrées alimentaires subissent déjà les effets de phénomènes météorologiques défavorables mais pourraient encore subir des chocs plus violents si les tensions géopolitiques mondiales s'intensifiaient.

Sur le plan budgétaire, ces tensions inflationnistes entraînent une baisse des recettes fiscales, liée à une baisse de demande intérieure, principal support de la croissance économique. Cette composante comprend la consommation des ménages qui est impactée négativement par la hausse des prix et par conséquent la baisse du pouvoir d'achat des ménages. Au niveau des dépenses, les mesures de prévention et de prise en charge pour faire face à la vie chère pourraient peser sur le budget de l'État en engendrant une augmentation accrue des dépenses de protection sociale. Tout ceci conduit à une détérioration de la situation budgétaire et une augmentation de la dette.

Risques inhérents aux fluctuations des cours du pétrole

Une forte incertitude entoure la dynamique des cours du pétrole, avec un risque élevé de la baisse des cours à moyen terme, en lien avec le comportement de la demande mondiale et les tensions géopolitiques mondiales. Ainsi, le risque envisagé ici serait l'évolution du cours mondial du baril de pétrole pour les recettes pétrolières projetées dans les budgets 2025 et suivants. Si les prix mondiaux effectifs du baril de pétrole sont inférieurs à ceux projetés, l'on assisterait à une orientation à la baisse des recettes pétrolières et in fine un ajustement du solde budgétaire. De même, des cours du pétrole plus élevés que prévus entraîneraient une hausse des prix de carburants et conséquemment des prix d'autres biens et services. Ceci entraînerait les mêmes effets que ceux de l'inflation.

Graphique 1 : Evolution du cours du baril de pétrole et des recettes pétrolières de 2014 à 2027



Source : MINFI

Risques liés aux fluctuations du taux de change dollar/FCFA

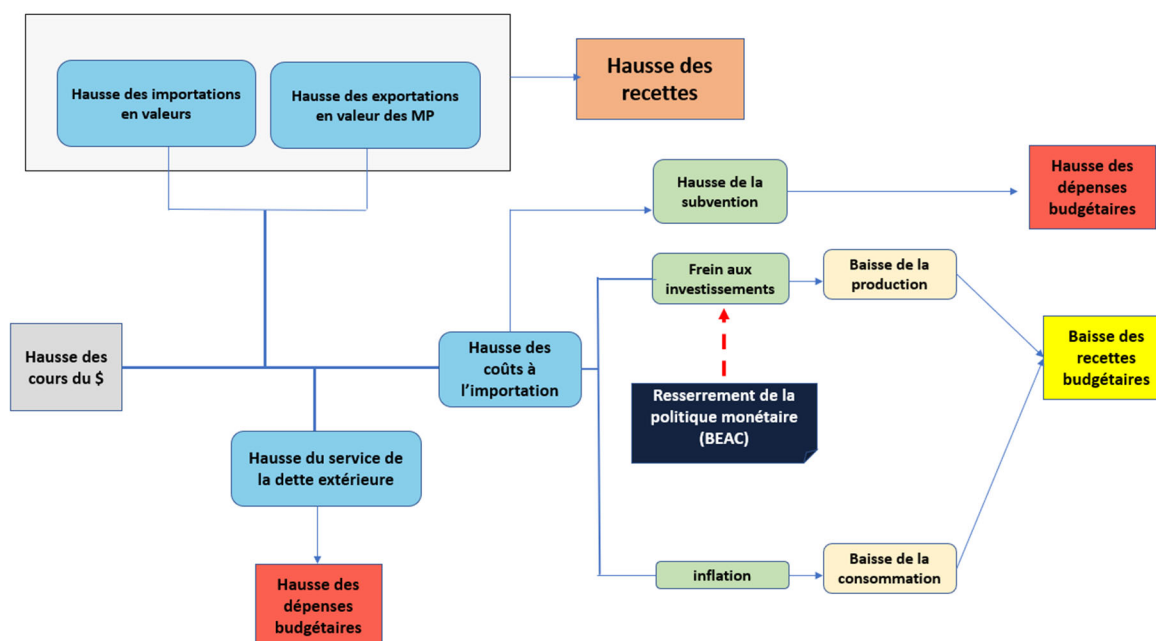
Les fluctuations des cours du dollar représentent un risque important pour l'économie camerounaise. Une appréciation du dollar face au FCFA entraîne plusieurs effets négatifs via des canaux de transmission directs et indirects, ce qui complique la gestion des finances publiques et la réalisation des objectifs de développement.

Sur le plan des **canaux de transmission directs**, l'un des plus grands risques est lié aux échanges extérieurs. Les importations étant largement libellées en dollars, une hausse du dollar augmente automatiquement le coût des biens importés, affectant directement la balance commerciale. Par ailleurs, la compétitivité des exportations en souffre et les marges bénéficiaires des entreprises exportatrices se trouvent réduites, notamment dans des filières telles que le bois et le cacao. En outre, le **service de la dette extérieure** devient plus élevé, rendant difficile le remboursement des emprunts libellés en dollars et augmentant ainsi la pression sur les finances publiques.

Les **canaux de transmission indirects** exacerbent ces pressions. Un dollar fort contribue à une **inflation importée**, car le coût des produits manufacturés, des intrants agricoles et énergétiques monte en flèche. Cela se répercute sur les prix locaux et réduit le pouvoir d'achat des ménages. De plus, les **investissements publics et privés** pourraient être affectés par l'augmentation des

coûts des importations, limitant les marges de manœuvre budgétaires de l'État pour financer des projets cruciaux de développement, comme ceux liés à la SND30.

Graphique 2 : Canaux de transmission d'un choc à la hausse des cours du dollar



Source : MINFI

Risques liés à la montée des tensions géopolitiques

La montée des tensions géopolitiques et de la polarisation pourrait affecter l'économie camerounaise à travers deux principaux canaux : les échanges commerciaux et les investissements étrangers.

L'analyse de la structure des échanges commerciaux entre le Cameroun et ses partenaires commerciaux montre que : (i) le système productif camerounais est très dépendant de l'économie de ces partenaires ; (ii) tous les produits stratégiques qui contribuent significativement à la constitution des devises au pays sont exportés à des proportions importantes ; (iii) les industries manufacturières camerounaises et le secteur des services, notamment les activités commerciales et télécommunications importent une grande partie de leurs intrants; (iv) une partie du matériel lourd destiné au secteur de la construction est importé.

Avec la persistance des tensions au Moyen-Orient, les risques d'un conflit régional généralisé ne sont pas écartés. Les routes commerciales internationales sont de plus en plus menacées et les flux commerciaux perturbés, entraînant des problèmes dans les chaînes d'approvisionnement dans le monde entier et augmentant les coûts de transport. Le stress économique résultant des perturbations commerciales peut se répercuter sur les marchés financiers et des matières premières, réduisant ainsi les investissements directs étrangers tout en augmentant l'incertitude et les primes de risque pour l'économie camerounaise avec une fuite des capitaux.

1.3. Quantification et hiérarchisation des risques

Globalement, en considérant leur probabilité et leur degré d'occurrence, les risques macroéconomiques sont quantifiés suivant leur impact budgétaire.

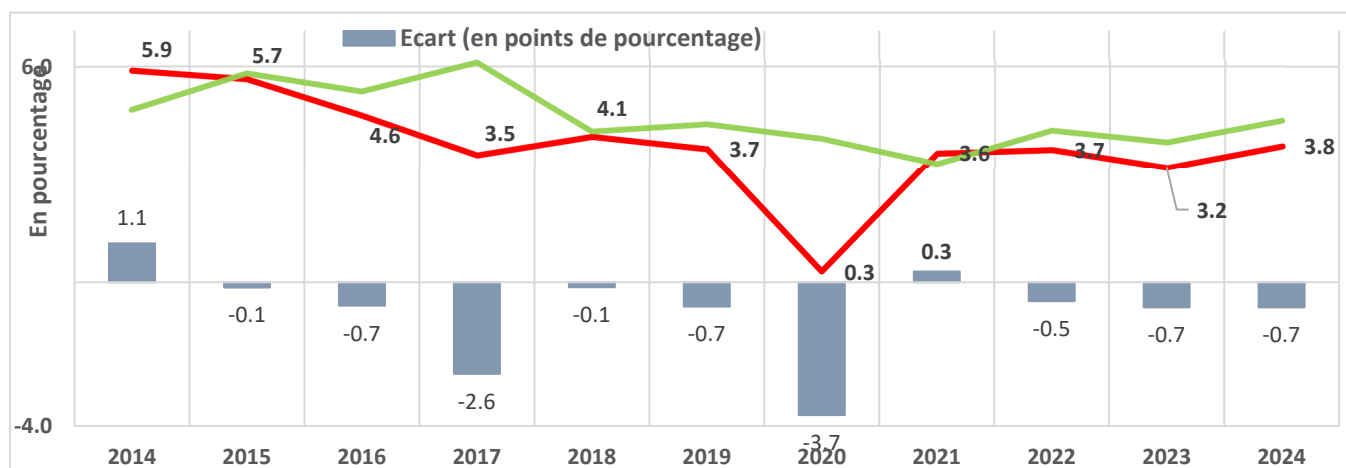
1.3.1. Analyse du degré d'occurrence et impacts budgétaires

La probabilité d'occurrence d'un risque se définit comme le nombre d'apparition du risque rapporté à la période correspondante. Cette approche permet de quantifier le risque en fonction de l'historique des données, en identifiant les événements rares ou exceptionnels qui se situent en dehors des variations normales, définies par l'écart-type.

Risques liés à la croissance économique

Un écart sensible par rapport à la situation de référence devrait avoir beaucoup de chances d'intervenir à court terme (graphique). Ainsi, tout écart qui pourrait être enregistré, ne pourrait qu'engendrer un choc mais qui pourrait être mineur à la vue de la résilience de l'économie camerounaise.

Graphique 3 : Ecarts entre prévisions et les réalisations de croissance du PIB réel



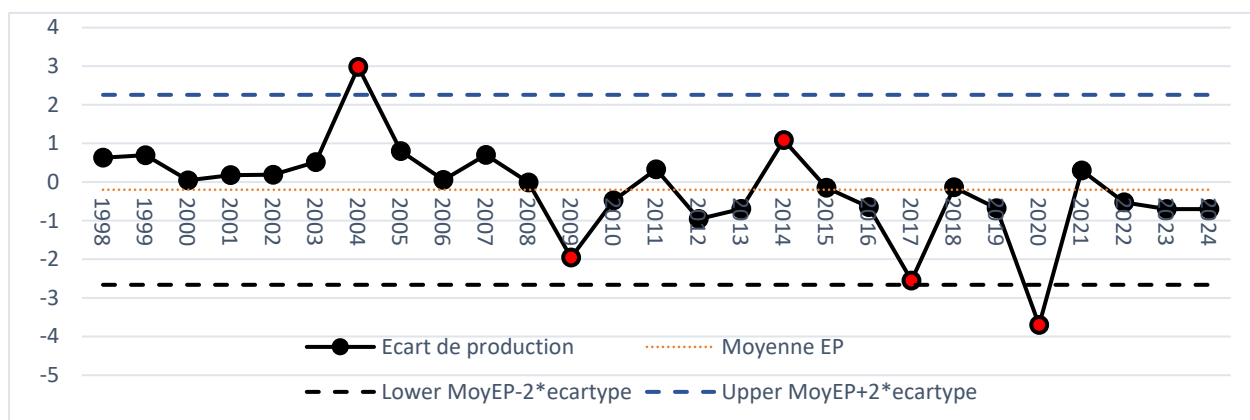
Source : MINFI

La probabilité d'occurrence est calculée en fonction du nombre d'occurrence ou l'écart de croissance s'éloigne de la plage $[\bar{x} - 2\sigma; \bar{x} + 2\sigma] = [2,66; 2,26]$ observée du risque par rapport à l'ensemble des périodes d'observation.

Où : \bar{x} est la moyenne des observations d'écart de production entre la croissance effective et la croissance en loi des finances, et σ est l'écart-type.

L'analyse des écarts de croissance sur la période de 1998 à 2024 montre que l'écart de croissance a subi plusieurs fluctuations au fil des années. Sur la période seules 3 valeurs se sont écartées de la fourchette d'intervalle de prudence. Ce qui implique une probabilité d'occurrence de **7,4%** en 2025.

Graphique 4 : Evolution du taux de croissance réalisé sur la fourchette issue du taux de croissance en LF



Source : MINFI

Le calcul des probabilités d’occurrence nous permet alors d’avoir les probabilités sur la période 2025-2027 comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Calcul des probabilités d'occurrence

Années	2025	2026	2027
probabilité de survenance	7,4%	14,3%	20,6%

Source : MINFI

Impact budgétaire

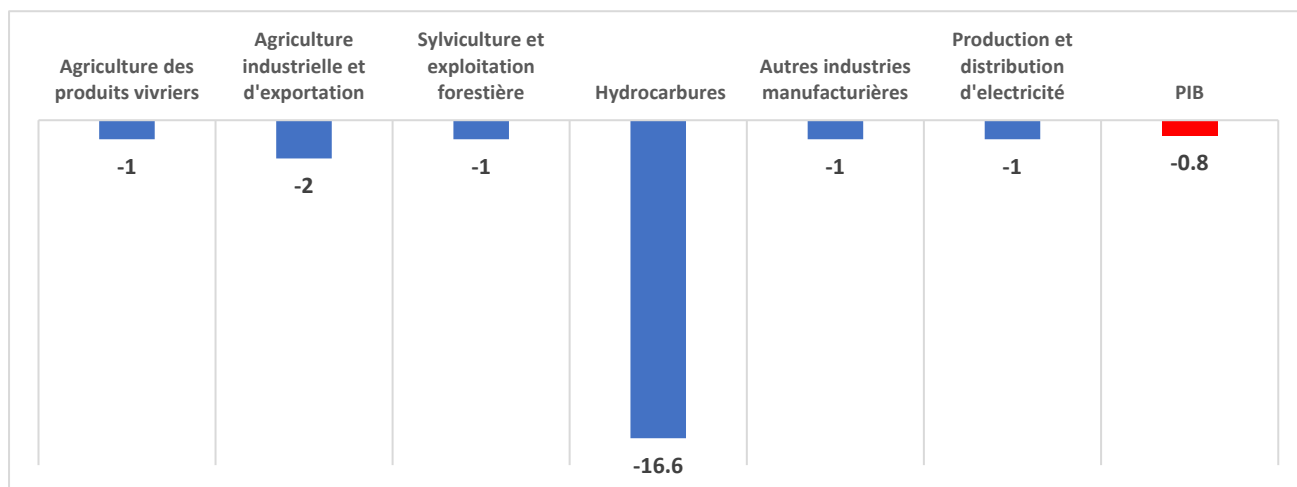
L'évaluation de risques macroéconomiques est effectuée principalement en utilisant le modèle de prévision économique du Ministère des Finances (SIPAE). L’incidence budgétaire des chocs de croissance s’opère essentiellement à travers un manque à gagner sur les recettes fiscales, dont les projections sont généralement très sensibles au taux de croissance.

Pour évaluer l’ampleur de l’impact sur les finances publiques de la réalisation du risque relatif à un niveau plus faible que prévu du PIB réel, des simulations de chocs sont effectuées sur les secteurs de l’économie camerounaise susceptibles d’être affectés par ceux-ci. Ces hypothèses se traduisent comme suit :

- La baisse de demande mondiale en produit primaires et la chute concomitante des cours de matières premières. Cela entrainerait une baisse des exportations des produits de base pour le Cameroun ;
- Dans le secteur primaire, les chocs météorologiques extrêmes sur la production agricole entraineraient une baisse de la production vivrière de 1 point. Les branches telles que l’« agriculture industrielle d’exportation » et la « sylviculture et exploitation forestière » pourraient enregistrer des baisses de croissance de 2 points et de 1 point respectivement par rapport aux estimations initiales faites dans le cadre de la préparation du budget ;
- Dans le secteur secondaire, les prévisions de production faites par la SNH pourraient se réaliser à 80% sur le pétrole et 90% sur le gaz ;
- Certaines industries manufacturières devraient avoir des difficultés d’approvisionnement en intrants importés, en lien avec la montée des tensions géopolitiques. Ainsi, la branche liée aux industries manufacturières baisse de 1 point ;
- Si la poursuite de la mise en service du barrage de Nachtigal n’est pas effective suivant l’offre d’énergie envisagée, la production d’électricité baisse de 1 point ;

Pour l'année 2025, l'effet combiné de ces différents chocs engendre une perte de 0,8 point de croissance, et une perte moyenne de 0,3 point entre 2026 et 2027.

Graphique 5 : Impact combiné sur l'économie nationale en 2025 (la croissance du PIB réel passerait de 4,1% initialement prévue à 3,3%)



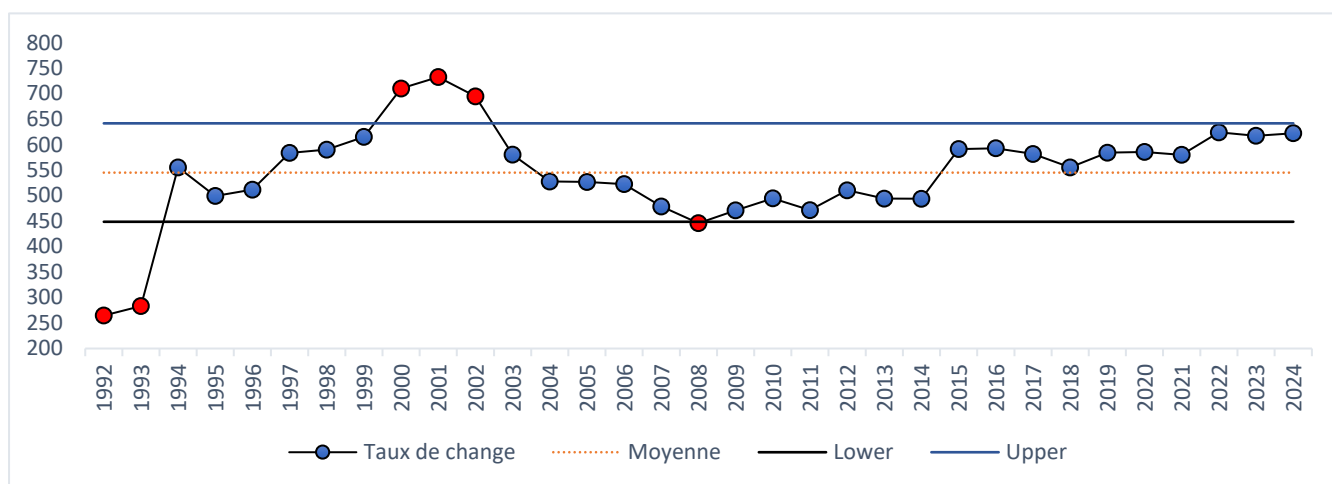
Source : MINFI

Sur les finances publiques, les recettes internes devraient baisser de **132 milliards** par rapport aux prévisions initiales de 2025. Le déficit budgétaire global devrait se creuser **0,4% PIB**.

Risques liés aux fluctuations du taux de change dollar/FCFA

L'analyse des cours du dollar par rapport au FCFA sur la période de 1992 à 2024 montre que ceux-ci ont subi plusieurs fluctuations au fil des années.

Graphique 6 : Evolution des cours du Dollar US en FCFA sur la période de 1992 à 2024



Source : MINFI

Sur la période seules 6 valeurs se sont écartées de la fourchette d'intervalle de prudence. Ce qui implique une probabilité d'occurrence de **18,2%** en 2025. Le calcul des probabilités d'occurrence nous permet alors d'avoir les probabilités sur la période 2025-2027 dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Calcul des probabilités d'occurrence

Années	2025	2026	2027
probabilité de survenance	18,2%	33,0%	45,0%

Source : MINFI.

Les simulations sont effectuées sur la base d'un choc de 2 écart-types à la hausse comme à la baisse, les résultats sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 6 : Simulation d'impact

Résultats des simulations	+2 écart-type			-2 écart-type	
	2025 références	2025	Variation	2025	Variation
Taux de Croissance (%)	4,064	4,066	-0,002	4,062	0,002
Recettes (%PIB)	16,471	16,751	-0,281	16,109	0,361
Dépenses (%PIB)	17,299	16,706	0,593	17,747	-0,448
Recettes douanières (%PIB)	3,683	3,625	0,058	3,706	-0,023
Solde budgétaire globale %PIB	-1,081	-0,198	-0,883	-1,897	0,816

Source : MINFI.

Dans ce scénario de choc pour l'année 2025, les données montrent une légère baisse du taux de croissance économique, avec une variation marginale de 0,0020 point, traduisant un impact sur la croissance faible, mais légèrement négatif. Les recettes fiscales enregistrent une baisse de -0,36 point en pourcentage du PIB. Les recettes douanières, elles semblent légèrement progresser, atteignant 3,7057 % du PIB contre 3,68 % dans la référence, avec une variation de 0,02 %. Cela suggère que les échanges commerciaux continuent de générer des recettes malgré les turbulences économiques. Les dépenses publiques augmentent de 0,45 %.

Le solde budgétaire global se détériore fortement, passant de -1,08% du PIB dans la référence à -1,9% du PIB, soit une variation de **-0,82** point de pourcentage. Les recettes pourraient baisser de **278,6 milliards** par rapport aux prévisions initiales de 2025.

1.3.2. Classification/hiérarchisation des différents risques

La classification des risques budgétaires selon leur probabilité de survenance et le coût budgétaire potentiel permet de faire ressortir la classification ci-après :

Tableau 7 : Classification/hiérarchisation des différents risques

Facteurs de risques	Description du risque	Probabilité d'occurrence			Impact			Degré de criticité		
		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
Risques liés à la croissance économique	Risque relatif à un niveau plus faible que prévu du PIB réel									
Risques liés à l'inflation	Risque lié aux tensions inflationnistes qui entraînent la baisse des recettes fiscales liée à une baisse de la demande intérieure									

Facteurs de risques	Description du risque	Probabilité d'occurrence			Impact			Degré de criticité		
		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
	principal support de la croissance économique									
Risques inhérents aux fluctuations des cours du pétrole	Risque lié à une fluctuation à la baisse des prix du pétrole entraînerait une orientation dans le même sens des recettes pétrolières et in fine un ajustement du solde budgétaire.									
Risques liés aux fluctuations des cours du dollar	Risque de perte en capital lié aux variations futures du taux de change dollar/FCFA qui conduirait à une augmentation du service de la dette extérieure libellé en dollar et un renchérissement des importations									
Risques liés à la montée des tensions géopolitiques	Risque lié à la multiplication des obstacles aux échanges et l'augmentation des prix des denrées alimentaires avec pour conséquence la hausse du coût des importations, les tensions inflationnistes et le durcissement du financement									

Source : MINFI

3.2.1 Priorisation des risques

Les risques sont classés selon leur probabilité de survenue (faible, moyen, élevé) et leur impact budgétaire (faible, moyen, élevé). Par exemple :

- Le risque de baisse de croissance est jugé élevé avec un impact budgétaire moyen.
- Le risque lié aux prix du pétrole est élevé avec un impact budgétaire élevé.

En suivant cette démarche nous pouvons classifier ces risques dans une **Matrice de Priorisation des Risques** :

Tableau 8 : Matrice de Priorisation des Risques

Impact\Probabilité	Faible	Moyen	Elevée
Elevé	-	-	Risque lié aux fluctuations des prix du pétrole
Moyen	-	-Risque lié aux fluctuations des cours du dollar -Risque lié aux conflits géopolitiques	- Risque lié à la baisse du taux de croissance économique - Risque lié à l'inflation
Faible	-	-	-

Source : MINFI

- **Zone Élevée (Élevé, Élevé) : Risque lié aux fluctuations des prix du pétrole :** Risque critique à surveiller de près et à traiter en priorité, car il a une probabilité élevée d'occurrence et un impact budgétaire élevé.
- **Zone Moyenne (Moyen, Élevé) :**
 - **Risque lié à la baisse du taux de croissance économique**
 - **Risque lié à l'inflation**
- **Zone Moyenne (Moyen, Moyen) :**
 - **Risque lié aux fluctuations des cours du dollar**
 - **Risque lié aux conflits géopolitiques**

Cette matrice permet de visualiser les priorités en matière de gestion des risques macro-économiques. Les risques dans la zone élevée doivent être traités en priorité, tandis que ceux dans les zones moyennes nécessitent une attention continue et un suivi régulier.

3.2.2 Analyse des interdépendances entre les risques

L'analyse des interdépendances des risques pourrait également être intéressante car elle permet de comprendre comment différents risques interagissent, ce qui aide à anticiper des scénarios complexes et à élaborer des stratégies de gestion plus efficaces. En identifiant les relations de cause à effet, nous pouvons prioriser les actions à mettre en œuvre en se concentrant sur les risques les plus interconnectés, renforçant ainsi la résilience de l'organisation face aux incertitudes. Ainsi, l'analyse des interdépendances pourrait constituer un outil stratégique essentiel pour maintenir la stabilité économique et garantir une réponse appropriée aux crises potentielles.

Nous proposons une analyse de l'interdépendance basée sur la matrice d'impact ci-après. Considérons la légende suivante, mesurant l'impact potentiel qu'un risque peut avoir sur un autre :

- **0** : Pas d'impact
- **1** : Faible impact

- 2 : Impact moyen
- 3 : Impact important

On peut avoir le tableau ci-dessous, les chiffres indiquent l'impact estimé de chaque risque sur les autres risques.

Tableau 9 : Interdépendance entre les risques

	Risque lié à la baisse du taux de croissance économique	Risque lié à l'inflation	Risque lié aux fluctuations des prix du pétrole	Risque lié aux fluctuations des cours du dollar	Risque lié aux conflits géopolitiques en cours
Risque lié à la baisse du taux de croissance économique	0	1	2	1	2
Risque lié à l'inflation	1	0	2	1	2
Risque lié aux fluctuations des prix du pétrole	2	2	0	1	2
Risque lié aux fluctuations des cours du dollar	1	1	1	0	1
Risque lié aux conflits géopolitiques en cours	2	2	2	1	0

Source : MINFI

Les résultats du tableau montrent une interconnexion significative entre les différents risques économiques. Par exemple, le risque lié aux fluctuations des prix du pétrole est évalué comme ayant un impact moyen sur la baisse du taux de croissance économique, ce qui indique que des variations importantes des prix du pétrole pourraient freiner la croissance. De même, les conflits géopolitiques semblent avoir un impact important sur plusieurs autres risques, comme l'inflation et la croissance, suggérant qu'une instabilité politique peut aggraver les tensions économiques.

En revanche, certains risques, comme les fluctuations des cours du dollar, ont un impact perçu comme faible sur d'autres risques, ce qui pourrait indiquer une résilience face à ces fluctuations. Globalement, cette matrice souligne l'importance d'une approche intégrée pour gérer les risques économiques, car les impacts ne se limitent pas à un seul domaine, mais interagissent et se renforcent mutuellement.

1.4. Mesures d'atténuation des risques

Malgré les contraintes et risques macroéconomiques résultant des chocs socio-économiques mondiaux, l'économie à moyen terme reste résiliente avec des perspectives stables à moyen terme. Après avoir identifié les risques, il faudrait des mesures monétaires et fiscales robustes, soutenues par des politiques structurelles, pour y faire face. À court terme, un accent devra être mis sur le suivi de la conjoncture économique, avec une appréciation des changements conjoncturels pour un ajustement efficient du budget et l'amélioration de la qualité des prévisions économiques. Les orientations stratégiques du Gouvernement sur la période 2025-2027 visent à accroître de manière significative la production locale qui devrait se traduire par la dynamisation du dispositif de soutien à la politique d'import-substitution et la promotion des exportations.

Ainsi, dès 2025, l'accent devra être mis sur : (i) l'accroissement de l'offre énergétique aux industries et aux ménages ; (ii) le désenclavement des bassins de production ; (iii) l'accroissement de l'offre locale des produits de grande consommation et des intrants destinés aux agro industries ; (iv) le renforcement du soutien financier au secteur de l'industrie ; (v) la poursuite de l'amélioration de l'accès des populations aux soins de santé de qualité ; (vi) la poursuite de l'accompagnement et de la préservation du pouvoir d'achat des ménages vulnérables ; (vii) l'accélération du processus de décentralisation ; (viii) la poursuite de la veille sécuritaire sur toute l'étendue du territoire et de la mise en œuvre du Plan présidentiel de reconstruction et de développement des Régions affectées par les crises sécuritaires, en particulier celles du Nord-ouest, du Sud-Ouest et de l'Extrême-Nord.

Sur le plan budgétaire, la politique budgétaire devrait viser à dégager un espace pour les dépenses prioritaires, et consistera en l'augmentation des recettes (notamment les recettes non pétrolières) et la rationalisation des dépenses courantes. Cette rationalisation s'avère indispensable pour ne pas évincer les investissements en capital humain et en infrastructures, indispensables à une croissance inclusive et durable.

Pour atténuer les risques inhérents, des réformes destinées à renforcer la collecte des recettes et l'efficacité des dépenses, à lutter contre la fraude fiscale, à alléger le poids des entreprises publiques et à réduire l'activité informelle sont des priorités budgétaires essentielles.

De tels efforts contribueraient à reconstituer des marges de manœuvre budgétaires, à fournir des ressources permettant de financer des investissements publics, et à renforcer les systèmes de protection sociale. Il est également crucial d'améliorer les cadres budgétaires, en mettant en place des institutions et des règles budgétaires crédibles et transparentes, pour réduire les coûts de financement et renforcer la stabilité macroéconomique.

CHAPITRE 2 : RISQUES LIES A LA DETTE PUBLIQUE

Le risque budgétaire lié à la dette publique désigne la probabilité que l'État rencontre des difficultés pour honorer ses engagements financiers, notamment les remboursements du principal et le paiement des intérêts, sans compromettre l'équilibre budgétaire. Dans cette optique, la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) du Cameroun, l'organisme public chargé de la gestion de la dette, a pour mission de prévoir les moyens nécessaires pour contenir ces risques en adoptant une politique d'endettement visant à favoriser le développement économique.

2.1. Contexte

Le financement de l'État par la dette a pour objectif de combler le déficit budgétaire tout en minimisant les coûts et les risques, tout en améliorant la transparence du marché des titres publics. La priorité pour l'endettement extérieur est donnée aux financements concessionnels, tandis que les prêts non concessionnels sont réservés aux projets rentables et sont envisagés uniquement si les ressources concessionnelles s'avèrent insuffisantes. Des options alternatives, telles que les Partenariats Public-Privé (PPP), les Sukuks et les financements verts, sont également envisagés. En interne, le programme de rachat de titres lancé en 2024 par le gouvernement vise à structurer davantage le marché des titres publics, en établissant une courbe de rendement crédible, en diversifiant la base des investisseurs et en renforçant la transparence.

2.1.1. États de lieux de la dette publique

Au troisième trimestre 2024, en excluant les passifs conditionnels de l'État (dette avalisée et PPP) évalués à 4 901 milliards de FCFA, l'encours de la dette du secteur publique s'élève à 13 468 milliards de FCFA, représentant 43,8 % du PIB. Ce montant enregistre une hausse de 222 milliards de FCFA par rapport au trimestre précédent et une augmentation de 693 milliards de FCFA par rapport à la même période l'an dernier.

Il est constitué de la dette directe de l'administration centrale, estimée à 12 641 milliards de FCFA, dont 1 695 milliards de FCFA sous forme d'appuis budgétaires. La dette des Entreprises et établissements publics s'élève à 816 milliards de FCFA, tandis que celle des Collectivités territoriales décentralisées reste inchangée à 10,2 milliards de FCFA.

L'augmentation de l'encours de la dette ces dernières années est principalement due à (i) l'accélération des décaissements pour financer les projets en cours, (ii) l'augmentation des appuis budgétaires provenant des partenaires au développement dans le cadre des programmes actuels, et (iii) la dépréciation de l'euro par rapport au dollar américain.

A fin décembre 2024 si les décaissements prévisionnels suivent, et tenant compte de tous les engagements de l'Etat devant faire l'objet de remboursement, l'encours de la dette publique et notamment de l'administration centrale s'établirait à 13 315 milliards de FCFA ; dont 60% libellé en devises étrangères considéré comme dette extérieure. La hausse de la dette s'explique par la prise en compte de toute la dette non structurée qui s'établirait à plus de 5 200 milliards de FCFA comme indiqué dans le tableau ci-après :

Tableau 10 : Projections des Indicateurs coûts et risques du portefeuille de la dette publique au 31 décembre 2024

Indicateurs de coûts et risques	Dette extérieure	Dette intérieure	Dette totale*
Dette nominale en milliards de FCFA	8 100	5 215	13 315
Dette nominale (% du PIB)	25,4	16,3	41,7
Coût de la dette	Paiement d'intérêt en % du PIB	0,8	0,4
	Taux d'intérêt moyen pondéré (%)	3,1	2,6
Risque de refinancement	Durée moyenne d'échéance (ans) (ATM)	7,2	4,2
	Dette à amortir durant l'année prochaine (% du total)	8,8	21,4
	Dette à amortir durant l'année prochaine (% du PIB)	2,2	4,1
Risque de taux d'intérêt	Durée moyenne à refixer (ans) (ATR)	6,0	4,1
	Dette refixée durant l'année prochaine (% du total)	31,2	30,8
	Dette à taux d'intérêt fixe (% du total)	75,2	100,0
Risque de change	Dette en devises (% du total)		57,0
	Amortissement en devise durant l'année prochaine (en % du stock brut de réserves de change brutes détenues par la BEAC)		28,5

Source : CAA

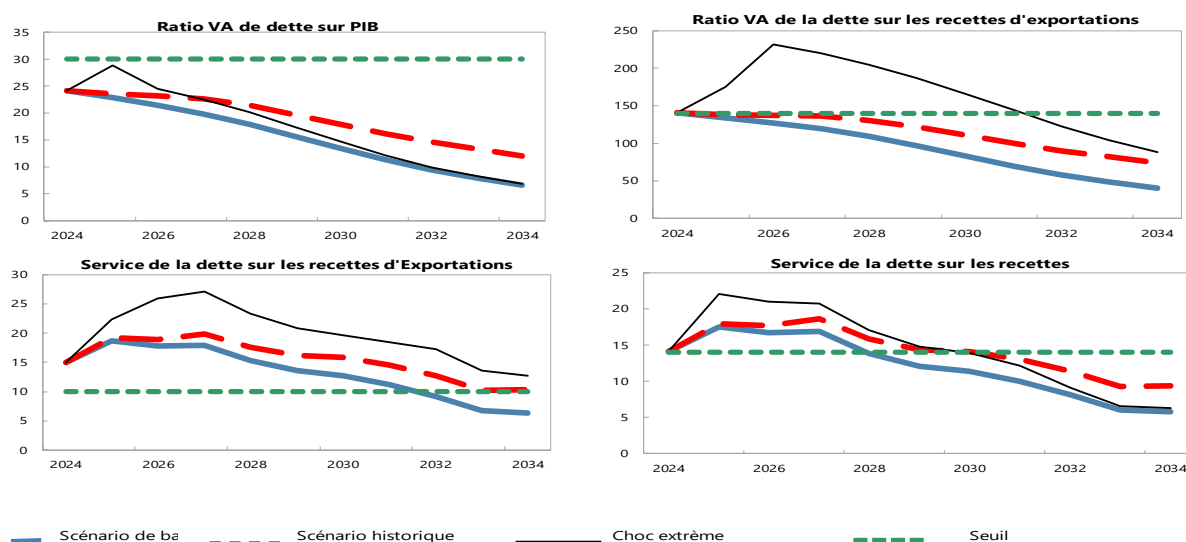
En considérant la dette libellée en FCFA comme de la dette intérieure et la dette en devises comme de la dette extérieure, le profil des coûts et des risques de la dette publique projetée à la fin de 2024 se présente ainsi :

- Le ratio de la dette de l'Administration Centrale (hors paiements en retard de plus de 3 mois) par rapport au PIB atteindrait 41,7 % (13 315 milliards de FCFA) , réparti entre 25,4 % pour la dette extérieure et 16,3 % pour la dette intérieure. Ce niveau d'endettement est en dessous de la cible de convergence communautaire de la CEMAC de 70% ;
- Le coût moyen de la dette publique serait de 2,9 %, inférieur au taux directeur de la Banque Centrale, bien qu'il serait augmenté par les taux de la dette extérieure, avec une moyenne pondérée de 3,1 %, contre 2,6 % pour la dette intérieure ;
- La durée moyenne du portefeuille de la dette est atténuée de 5,9 ans, principalement portée par la dette extérieure à 7,2 ans, comparée à 4,2 ans pour la dette intérieure. Ainsi, le risque de refinancement est majoritairement associé à la dette intérieure ;
- Le risque de refinancement, mesuré par la dette arrivant à échéance dans un an et représentant 14,3 % du portefeuille total, est aussi porté par la dette intérieure, dont la part à court terme atteint 21,4 %, contre 8,8 % pour la dette extérieure ;
- Le risque de taux d'intérêt proviendrait davantage de la dette extérieure, avec 24,8 % de cette dette contractée à taux variable. Ce risque est également lié au refinancement des instruments à taux fixe arrivant à échéance dans un an, représentant 14,3 % du portefeuille.
- La dette libellée en devises représenterait 43 % du portefeuille total.

2.1.2. Analyse de la viabilité de la dette publique

D'après les conclusions de l'Analyse de Viabilité de la Dette (AVD) réalisée fin 2023 et mis à jour en octobre 2024, la dette du pays reste soutenable. Toutefois, le risque de surendettement demeure élevé en raison de la faiblesse des ressources budgétaires et des recettes d'exportation nécessaires pour honorer le service de la dette.

Graphique 7: Evolution des ratios de viabilité de la dette publique



Source : CAA

Les indicateurs de liquidité, comme le ratio service de la dette/recettes d'exportation et le ratio service de la dette/recettes budgétaires, continuent de dépasser les seuils critiques de 10 % et 14 %, respectivement. En particulier, le ratio service de la dette/recettes d'exportation devrait continuer à excéder les seuils jusqu'en 2032, sauf si les initiatives visant à stimuler les exportations produisent les effets escomptés. Il est donc impératif que le Gouvernement se concentre sur cette question en intensifiant les efforts de mobilisation des ressources et en renforçant les investissements dans des initiatives telles que la politique de substitution aux importations et le développement de la production locale de matières premières.

Plusieurs chocs ont été appliqués à la SEMT 2025-2027, dont (i) un choc sur le taux change (dépréciation de 30%), (ii) un choc modéré sur le d'intérêt, (iii) un taux extrême sur le taux d'intérêt, et un choc combiné (15% dépréciation taux de change, plus choc modéré sur le taux d'intérêt).

Il en ressort que la survenance de ces hypothèses aurait des impacts non négligeables sur certains ratios. Toutefois, le choc le plus à redouter serait le choc combiné (15% dépréciation taux de change, plus choc modéré sur le taux d'intérêt).

En effet, sous ce choc, le ratio dette/PIB augmenterait de 2,2 points de pourcentage par rapport au scénario de base, pour se situer à 39% à fin 2027. Par ailleurs, le rapport service de la dette/réserve de change passerait de 36,8% à fin 2027 en scénario de base, à 41,9%. De plus, le ratio service de la dette/PIB augmenterait de 0,5 point de base à fin 2027. Toutefois, malgré ces chocs, les ratios de solvabilité de la dette publique demeureront confortables. Les risques de liquidité sont à mieux surveiller et à gérer. Au final, malgré ces chocs, la dette publique demeurera viable avec un risque de surendettement élevé. Au moyen d'une bonne gestion et priorisation des dépenses, le risque de défaut de paiement pourra être considérablement réduit.

Tableau 11 : Analyse compare des coûts et risques SEMT 2025-2027

4. Cost-Risk Indicators for Baseline and Shock Scenarios					Difference between the baseline and alternative strategies				
Debt Stock to GDP ratio as at end 2027									
In Percent									
Scenarios	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Baseline	36,8	36,8	36,8	36,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Exchange rate shock (30 percent)	36,8	36,8	36,8	36,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Interest rate shock 1 (Moderate Shock)	36,9	36,9	36,9	36,9	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Interest rate shock 2 (Extreme Shock)	37,1	37,1	37,0	37,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Combined shock (15 percent depreciation and IR 1)	39,0	39,0	39,0	39,0	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Max Risk	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2
Interest Payments to GDP Ratio as at end 2027									
In Percent									
Scenarios	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Baseline	1,4	1,4	1,3	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Exchange rate shock (30 percent)	1,4	1,4	1,3	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Interest rate shock 1 (Moderate Shock)	1,5	1,5	1,5	1,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Interest rate shock 2 (Extreme Shock)	1,6	1,6	1,6	1,6	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Combined shock (15 percent depreciation and IR 1)	1,6	1,6	1,6	1,6	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Max Risk	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
PV of Debt to GDP Ratio as at end 2027									
In Percent									
Scenarios	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Baseline	29,9	29,7	29,5	29,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Exchange rate shock (30 percent)	29,9	29,7	29,5	29,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Interest rate shock 1 (Moderate Shock)	30,0	29,8	29,7	29,8	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Interest rate shock 2 (Extreme Shock)	30,2	30,0	29,9	30,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Combined shock (15 percent depreciation and IR 1)	31,7	31,6	31,4	31,5	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
Max Risk	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
External Debt to GDP Ratio as at end 2027									
In Percent									
Scenarios	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Baseline	26,0	25,9	26,3	26,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Exchange rate shock (30 percent)	26,0	25,9	26,3	26,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Interest rate shock 1 (Moderate Shock)	26,0	26,0	26,4	26,9	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Interest rate shock 2 (Extreme Shock)	26,1	26,1	26,5	27,0	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
Combined shock (15 percent depreciation and IR 1)	27,8	27,8	28,2	28,8	1,8	1,9	1,9	1,9	1,9
Max Risk	1,8	1,9	1,9	1,9	1,8	1,9	1,9	1,9	1,9
Total Debt Service to GDP Ratio as at end 2027									
In Percent									
Scenarios	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Baseline	6,9	7,7	7,2	7,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Exchange rate shock (30 percent)	6,9	7,7	7,2	7,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Interest rate shock 1 (Moderate Shock)	7,1	7,9	7,4	7,9	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Interest rate shock 2 (Extreme Shock)	7,2	8,0	7,5	8,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Combined shock (15 percent depreciation and IR 1)	7,4	8,2	7,7	8,2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Max Risk	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Interest to Revenue as at 2027									
In Percent									
Scenarios	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Baseline	6,7	6,7	6,7	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Exchange rate shock (30 percent)	6,7	6,7	6,7	6,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Interest rate shock 1 (Moderate Shock)	7,4	7,4	7,3	7,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Interest rate shock 2 (Extreme Shock)	8,0	8,1	8,0	8,1	1,3	1,4	1,3	1,4	1,4
Combined shock (15 percent depreciation and IR 1)	7,8	7,8	7,7	7,8	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Max Risk	1,3	1,4	1,3	1,4	1,3	1,4	1,3	1,4	1,4
External Debt Service to International Reserves as at 2027									
In Percent									
Scenarios	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Baseline	37,4	36,6	36,8	37,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Exchange rate shock (30 percent)	37,4	36,6	36,8	37,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Interest rate shock 1 (Moderate Shock)	38,7	38,0	38,1	39,0	1,4	1,3	1,3	1,3	1,3
Interest rate shock 2 (Extreme Shock)	40,1	39,3	39,5	40,3	2,7	2,6	2,7	2,6	2,6
Combined shock (15 percent depreciation and IR 1)	42,5	41,7	41,9	42,8	5,2	5,1	5,1	5,1	5,1
Max Risk	5,2	5,1	5,1	5,1	5,2	5,1	5,1	5,1	5,1

Source : CAA

En conclusion, pour réduire le risque de surendettement à un niveau modéré, voire faible, dans les années à venir, il est crucial de maintenir les efforts actuels, notamment : (i) l'élargissement progressif de l'assiette fiscale ; (ii) l'amélioration des capacités de mobilisation des recettes d'exportation, appuyée par une accélération de la politique de substitution aux importations ; (iii) la poursuite d'une politique budgétaire prudente pour diminuer le déficit primaire ; et (iv) l'amélioration de l'indice composite du pays, utilisé pour déterminer les seuils de viabilité de la dette, grâce à une meilleure gouvernance des projets, une gestion optimisée des ressources, une croissance économique renforcée, des réserves internationales adéquates et une amélioration du climat des affaires.

2.2. Identification et justification des risques liés à la dette publique

2.2.1 Identification des risques

Dans le cadre de la Stratégie d'endettement à Moyen terme 2025-2027, quatre risques principaux ont été identifiés. Il s'agit du risque de taux d'intérêt, de change, de refinancement et celui relatifs aux passifs conditionnels. S'y ajoutent également les risques d'accélération des décaissements, de retard ou de défaut de paiement, ceux liés à l'endettement des Collectivités Territoriales Décentralisées, ainsi que les risques opérationnels et de liquidité.

Pour rappel, les objectifs de la Stratégie d'endettement 2025-2027 (SMET 2025-2027), en cohérence avec le Programme de convergence multilatérale de la sous-région CEMAC, sont les suivants :

- Un ratio de dette publique et garantie publique qui ne dépasse pas 50 % du PIB ;
- Une composition du portefeuille de dette comprenant 75 % de dette extérieure (libellée en devises), dont 25 % de dette publique libellée en Dollar US et 25 % de dette intérieure (libellée en FCFA) ;
- Une part de dette intérieure à court terme ne devant pas excéder 10 % ;
- Une part de dette à taux d'intérêt variable inférieure à 20 % du portefeuille total de la dette publique, en prenant en compte les décaissements des SEND ;
- Une maturité moyenne du portefeuille de la dette publique (administration centrale) d'au moins 12 ans, avec 5 ans pour la dette intérieure, et un taux d'intérêt moyen inférieur à 3 %.

Après simulations, la stratégie retenue pour la période 2025-2027 est la stratégie S3 *Scénario de référence du cadrage budgétaire 2025-2027 et réduction des BTA en 2024*. Elle répartit le besoin d'endettement en : (i) 65,9% de financements extérieurs, contre 34,1% de financements intérieurs en 2025 ; (ii) 59,4% de financements extérieurs, contre 40,6% de financements intérieurs en 2026 ; et (iii) 60,5% de financements extérieurs, contre 39,5% de financements intérieurs en 2027.

Tableau 12 : Risque Budgétaire liée à la dette publique

Identification du risque	Description du risque
Risque lié à l'évolution des taux d'intérêt variables	Risque de variation sensible des niveaux de taux d'intérêts variables de la dette publique tels que projetés (dette intérieure)
Risque lié au taux de change	Risque de variation sensible des taux de change pouvant entraîner un renchérissement du service de la dette libellée en devise
Risques de refinancement	Risque du renchérissement du coût des emprunts à mobiliser pour rembourser la dette venant à échéance ou risque d'incapacité de l'État à refinancer sa dette.
Risque lié aux passifs conditionnels	Risque d'augmentation de l'encours de la dette publique en cas de faillite des entités publiques endettées à leurs engagements

Source : CAA

2.2.2 Justification des risques liés à la dette publique

Pour évaluer la probabilité de survenance de ces risques au cours du prochain triennat, les éléments suivants ont été pris en compte conformément à la Stratégie d'Endettement à Moyen Terme :

- Les projections de la dette, qui devrait passer de 13 315 milliards de FCFA à fin 2024 à 15 179 milliards de FCFA pour 2027.
- Concernant le risque de refinancement, la durée moyenne de la dette devrait s'allonger, passant de 6 années à fin 2024 à 8,6 années en 2027, signalant un risque de refinancement toujours présent.

- Pour le risque de change, la proportion de la dette en devises, bien qu'inférieure à la cible, augmenterait de 59,4 % en 2024 à 71,6 % en 2027.
- Enfin, le risque de taux d'intérêt se traduirait par une hausse du coût moyen pondéré de la dette, atteignant 4 % en 2027, soit une augmentation de 1,1 % par rapport à fin 2024 et de 0,9 % par rapport à la cible fixée pour 2027. La part de la dette à taux variable devrait s'établir à 15,3 %, en dessous de la cible de 20 %, en raison d'un recours accru aux instruments de dette intérieure sur la période.

La probabilité d'occurrence est calculée d'abord sur la base d'une année à partir de la formule : $x = \frac{n}{N}$ où **n** représente le nombre d'occurrence du risque étudié et **N**, le nombre d'années pour lequel le phénomène a été observé. Ainsi, la probabilité d'occurrence sur le triennat 2025 – 2027 a été calculée sur la base la formule $P_3 = 1 - (1-x)^3$. Comme le montre le tableau ci-dessous, les résultats montrent que le risque de change a la plus grande probabilité de survenance, suivi par le risque de taux d'intérêt, et enfin le risque de refinancement.

En ce qui concerne le risque de change, on estime la probabilité annuelle de survenance à **x = 0,3** (soit une probabilité de 30 % par an), en raison de l'augmentation significative de l'exposition aux devises étrangères. Ainsi, la probabilité de survenance du risque de change sur les trois prochaines années est de **65,7 %**, ce qui en fait un risque élevé. Ce risque représente la vulnérabilité du portefeuille de la dette publique face à une baisse de la valeur de la monnaie locale par rapport aux devises dans lesquelles la dette est libellée. Pour gérer ce risque, il est crucial de prendre en compte le niveau de la dette extérieure en pourcentage de la dette publique totale, ainsi que la proportion des emprunts libellés en devises autres que le FCFA et l'Euro. Il est également important d'examiner le montant des réserves de change détenues par la BEAC, qui sont nécessaires pour assurer le service de la dette extérieure dans les délais impartis.

Les titres publics émis sur le marché sous-régional ne sont pas exposés au risque de Change. Toutefois, dans le cadre de l'élargissement de la base d'investisseurs, certaines offres émanant des investisseurs non-résidents sont parfois formulés en devises, notamment en dollars, car leurs porteurs cherchent à se prémunir contre le risque de perte de capital lié à la convertibilité. Ainsi, il serait essentiel de mettre en place un programme de swap ou de couverture en partenariat avec la Banque Centrale pour limiter non seulement les pertes en capital auxquels ces investisseurs sont exposés, mais aussi garantir le financement du budget de l'État à de meilleures conditions.

Au 30 septembre 2024, comme indiqué dans le graphique ci-après, le portefeuille de la dette publique du Cameroun est composé de 29,8% de dette libellé en FCFA, ; 28,6% de dette libellée en Euro, 20% de dette de Dollar US (inférieure à la cible de 25%) ; 17 ;2% de dette en monnaie composite (DTS, BUA/FUA)

Concernant le risque de taux d'intérêt, la probabilité annuelle de survenance du risque de taux d'intérêt est estimée à **x = 0,2** (soit une probabilité de 20 % par an). Par conséquent, la probabilité de survenance de ce risque sur les trois prochaines années est de **48,8 %**. Il s'agit donc d'un risque modéré. Ce risque est principalement lié à la dette extérieure. Cependant, en raison du niveau élevé de la dette à court terme et de la hausse continue des taux d'intérêt sur les bons et obligations du Trésor depuis trois années consécutives, une augmentation durable des taux d'intérêt constituerait une menace sérieuse pour la viabilité budgétaire de la dette intérieure.

Pour évaluer ce risque, plusieurs indicateurs sont utilisés, tels que la durée moyenne avant révision du taux, la part de la dette à réviser dans l'année, et la proportion de la dette à taux fixe. Au 30 septembre 2024, le taux d'intérêt moyen pondéré du portefeuille de la dette est de 2,6 % (inférieur au taux de croissance nominal de la dette, qui est de 3,8 %), avec 2,3 % pour la dette extérieure et 3,4 % pour la dette intérieure. Ce taux relativement faible s'explique par la prise en compte de la dette non structurée à taux d'intérêt nul dans le calcul du taux moyen du portefeuille. En excluant la dette non structurée, ce taux avoisine 6% et traduit le niveau élevé des taux des titres publics et de dettes structurées.

La proportion de la dette publique à taux fixe s'élève à 81,3 %, contre 84,8 % à fin 2022, indiquant une légère hausse de l'exposition au risque de taux variable. La part de la dette à réviser représente 23,5 % du portefeuille, dont 13,6 % pour la dette intérieure et 27,7 % pour la dette extérieure. Bien que la stratégie d'endettement privilégie les emprunts à taux fixe, la fin du LIBOR et la transition vers le SOFR pourraient augmenter le risque de taux d'intérêt pour certaines dettes existantes.

Tableau 13 : Catégorisation du risque budgétaire relatif à la dette publique

Identification du risque		Probabilité de survenance	Évaluation de l'impact budgétaire potentiel
		(Faible-moyen-élevé*)	
2.1.	Risque de taux de change	Fort	Fort
2.2.	Risque lié à l'évolution des taux d'intérêt variables	Moyen	Moyen
2.3.	Risque de refinancement	Moyen	Moyen
2.4.	Risque lié aux passifs conditionnels	Faible	Faible

- Probabilité de survenance (calculée sur 3 ans, 2025-27) : faible : <10% ; 10%< moyen <50% ; élevé : >50%.
- Impact budgétaire (calculé sur 3 ans, 2025-27) : faible < 334 mrd. ; 334 < moyen <668 mrd ; élevé : >668 mrd.
- Ampleur : Risque Faible ■ Risque Moyen ■ Risque Fort ■

Source : MINFI

A propos du risque de refinancement, la durée moyenne de la dette s'allonge, passant de 6 à 8,6 ans, ce qui atténue la pression immédiate associée au refinancement. Cela indique que ce risque est relativement limité. On peut ainsi estimer la probabilité annuelle de survenance du risque de refinancement à $x = 0,1$ (soit une probabilité de 10 % par an), étant donné que la gestion de la maturité de la dette contribue à en réduire l'impact. Par conséquent, la probabilité de survenance du risque de refinancement sur les trois prochaines années est estimée à **27,1 %**. Ce dernier désigne toute situation qui pourrait entraîner le remplacement d'un ou plusieurs instruments de dette, y compris les arriérés éventuels, par de nouveaux instruments ou la modification des modalités des montants exigibles. Dans certains cas, cela peut même conduire à une réduction de la charge de la dette, exprimée en termes de valeur actualisée. La structure des échéances, c'est-à-dire l'échéancier de remboursement de la dette publique, constitue un élément clé pour identifier ce risque.

Ce risque augmente lorsque le calendrier des échéances est concentré sur une période précise, surtout si les remboursements sont à court terme et de montants importants. Il est particulièrement préoccupant pour les pays dont (i) les indicateurs économiques sont instables

ou se détériorent rapidement, (ii) la notation de crédit est faible, (iii) la gouvernance est jugée insuffisante, et (iv) les risques politiques sont élevés. Ces facteurs concernent souvent les pays fortement endettés ou en situation de crise financière.

En règle générale, les échéances moyennes de la dette extérieure sont plus longues que celles de la dette intérieure. Ainsi, la dette intérieure est plus exposée au risque de refinancement en raison de sa nature à court terme. Selon les données du 30 septembre 2024, la durée moyenne de refinancement du portefeuille est estimée à 7,6 années, dont 8,9 années pour la dette extérieure et 4,6 années pour la dette intérieure.

Les passifs conditionnels explicites de l'Etat représentent 16% du PIB au 30 septembre 2024. Les risques inhérents à ces engagements sont essentiellement portés par le volume croissant des Partenariats publics-privés (représentant 15,9% du PIB), considérant le faible taux de mobilisation des prêts avalisés par l'Etat. Ces risques renvoient (i) aux taux de renégociation des PPP (environ 5% en moyenne tous les 2 ans), (ii) aux augmentations tarifaires consécutives aux renégociations, et (iii) à la diminution des obligations du secteur privé, ainsi que des frais de concession versés à l'Etat.

En ce qui concerne le risque d'endettement des sociétés publiques (passifs conditionnels implicites), il est recommandé de renforcer le suivi et la gestion de ces entreprises. Cet endettement est désormais encadré par la stratégie d'endettement, qui impose un plafonnement des emprunts que peuvent contracter ces entités, après un avis favorable du Comité National de la Dette Publique.

2.2.3 Analyse des canaux de transmission et des impacts budgétaires

Les principaux risques liés à la gestion de la dette publique, ont des impacts significatifs sur le budget du **Cameroun**, affectant sa capacité à financer ses priorités et à maintenir une situation budgétaire stable.

Le **risque de refinancement** peut impacter directement le budget, notamment en raison de l'augmentation des coûts de financement. Lorsqu'il existe une perception accrue du risque par les investisseurs, ceux-ci exigent des taux d'intérêt plus élevés lors de l'émission de nouvelles obligations. Cela entraîne une hausse des charges d'intérêt, ce qui réduit les ressources disponibles pour financer d'autres priorités essentielles, telles que les dépenses sociales, les services publics ou les investissements en infrastructures. Par exemple, si la notation de crédit du **pays** dégrade en raison de facteurs économiques ou politiques, le pays pourrait être contraint d'emprunter à des taux plus élevés, ce qui aggraverait le déficit budgétaire. Cela pourrait également forcer l'Etat à couper dans des secteurs cruciaux, tels que l'éducation ou la santé, ou à repousser des projets d'infrastructure importants pour la croissance économique. Dans ce contexte, le pays pourrait également être obligé de refinancer sa dette à des conditions moins favorables, augmentant ainsi la pression sur le budget et accentuant le risque de surendettement. Face à des coûts de financement plus élevés, le pays pourrait avoir moins de marge de manœuvre budgétaire pour répondre aux urgences économiques ou sociales, limitant sa capacité à investir dans des projets favorisant la croissance.

Le **risque de change** représente également une menace pour la gestion des finances publiques, en particulier lorsqu'une proportion importante de la dette est libellée en devises étrangères. Si la monnaie locale, le franc CFA, se déprécie par rapport à ces devises, le coût du service de la

dette augmente considérablement. Par exemple, si le **Cameroun** a une dette importante libellée en dollars et que le franc CFA se déprécie face au dollar, cela pourrait rendre le remboursement de la dette plus coûteux pour l'État. Cette situation pourrait entraîner une pression sur le budget, forçant le pays à réduire ses dépenses dans des domaines essentiels comme la santé ou l'éducation, ou à augmenter les impôts pour compenser cette hausse des coûts. De plus, les fluctuations des taux de change compliquent la prévision des charges de la dette, ce qui rend difficile la planification budgétaire à long terme. Le refinancement de la dette dans un contexte de taux de change défavorable pourrait également entraîner des coûts d'emprunt plus élevés, ce qui aggraverait encore les pressions financières sur le budget. Pour limiter ces risques, le pays pourrait adopter des stratégies de couverture, telles que les swaps de devises, ou chercher à émettre une partie de la dette en monnaie locale, réduisant ainsi son exposition au risque de change.

Le **risque de taux d'intérêt variable** impactera également le budget de l'État en augmentant les charges d'intérêt lorsque les taux augmentent. Si une proportion importante de la dette est contractée à taux variable, toute hausse des taux d'intérêt a un impact direct sur le coût du service de la dette. Cela réduit immédiatement les ressources budgétaires disponibles pour ou d'autres priorités nationales. Par exemple, une augmentation des taux d'intérêt internationaux pourrait entraîner une hausse des paiements d'intérêt pour le **Cameroun**, ce qui dégraderait le solde budgétaire et augmenterait le déficit. Cette hausse pourrait également obliger l'État à emprunter davantage pour financer ces nouveaux coûts, alimentant un cercle vicieux de surendettement. Par ailleurs, ces fluctuations compliquent la prévision des charges de la dette, rendant la planification budgétaire encore plus incertaine. Pour limiter ces effets, le **Cameroun** pourrait chercher à privilégier la dette à taux fixe, garantissant ainsi une plus grande stabilité des charges d'intérêt et simplifiant la gestion du budget à long terme.

Enfin, les **passifs conditionnels** représentent des engagements hors bilan qui peuvent avoir un impact financier significatif sur le **budget de l'État**, si certaines conditions se réalisent. Par exemple, des garanties de crédit ou des engagements envers des projets spécifiques peuvent se transformer en dettes réelles, augmentant ainsi les obligations financières futures de l'État. Cette incertitude crée une pression supplémentaire sur le budget, car le pays pourrait être contraint de réaffecter des ressources budgétaires si un passif conditionnel se matérialise. Cela pourrait se traduire par des réductions dans d'autres secteurs essentiels. De plus, des niveaux élevés de passifs conditionnels pourraient affecter la perception des investisseurs concernant la solvabilité du **pays**, entraînant une hausse des coûts d'emprunt ou une réduction de l'accès aux marchés financiers. Par exemple, si un passif conditionnel lié à un projet d'infrastructure devient une dette réelle, l'État pourrait être contraint de réallouer des fonds déjà limités, compromettant ainsi d'autres priorités budgétaires. Pour éviter ces risques, il est essentiel que d'adopter une gestion proactive et transparente de ses passifs conditionnels, en suivant de près les engagements hors bilan et en anticipant les conséquences budgétaires de leur éventuelle réalisation.

En somme, ces risques sont interconnectés et peuvent avoir des effets cumulés et de longue durée sur le budget de l'État. La gestion des risques de refinancement, de change, de taux d'intérêt et des passifs conditionnels nécessite une approche intégrée, avec une attention particulière à la diversification des sources de financement et à la gestion proactive des risques. En adoptant des stratégies de couverture appropriées et en veillant à la stabilité des taux d'intérêt et de change, l'État peut réduire les impacts négatifs de ces risques, tout en préservant sa

capacité à financer ses priorités de développement et à maintenir la viabilité de ses finances publiques à long terme.

2.3. Mesures de Mitigations

Dans un contexte économique mondial incertain et de plus en plus complexe, la gestion des risques liés à leur gestion de la dette publique est primordiale. La gestion proactive de ces risques est donc cruciale pour garantir la soutenabilité de la dette et la stabilité budgétaire à moyen et long terme. À cet égard, la Stratégie d'Endettement à Moyen Terme (SEMT) 2025-2027 met en place un ensemble de mesures spécifiques visant à atténuer ces risques, tout en assurant une gestion prudente et efficace des ressources publiques. Ces mesures, qui comprennent l'allongement des maturités de la dette, la diversification des sources de financement et l'utilisation d'instruments de couverture, sont conçues pour renforcer la résilience financière et garantir que l'État puisse continuer à financer ses priorités sans compromettre sa solvabilité.

- **Risque de refinancement :**

Dans le cadre de la Stratégie d'Endettement à Moyen Terme (SEMT) 2025-2027, plusieurs mesures sont mises en place pour atténuer le risque de refinancement, particulièrement en ce qui concerne la dette intérieure et extérieure. Concernant la **dette intérieure**, une approche passive est privilégiée pour le refinancement des Bons et Obligations du Trésor arrivant à échéance. L'objectif est d'allonger les maturités de la dette, en visant à réduire la proportion de la dette à court terme et à maintenir celle-ci en dessous de 10 %. Par ailleurs, l'objectif est d'accroître la part de titres à moyen et long terme, avec une maturité moyenne d'au moins 12 ans, et de garantir un taux d'intérêt moyen inférieur à 3 %. Ces actions permettront de réduire la volatilité des charges d'intérêt et d'assurer un financement plus stable et prévisible.

Pour la **dette extérieure**, la priorité est donnée aux emprunts à long terme et concessionnels, en limitant les emprunts non concessionnels aux projets jugés rentables. De plus, des **opérations de gestion de passifs** sont régulièrement réalisées sur le marché international pour saisir les meilleures opportunités de refinancement. Enfin, une attention particulière est portée à l'émission de **titres à long terme** sur le marché local afin de diversifier les sources de financement et de réduire la dépendance aux créanciers étrangers à court terme.

- **Risque de change :**

Le **risque de change** est particulièrement pertinent avec l'augmentation de la part de la dette libellée en devises étrangères. Pour limiter cet impact, plusieurs actions de gestion active sont mises en place. L'objectif est de diversifier les sources de financement en **euros** tout en suivant de près les fluctuations des taux de change. Des **opérations de couverture**, telles que les swaps de devises, sont utilisées pour atténuer les risques liés à la dépréciation de la monnaie locale face aux devises étrangères. Par exemple, des **swaps sur les Eurobonds** ont déjà été réalisés, et d'autres pourraient être envisagés pour couvrir une dette libellée en dollars US si cette proportion dépasse une certaine limite.

En complément, une gestion rigoureuse des **réserves de change** est prévue pour garantir un service de la dette publique sans compromettre la stabilité des finances publiques. L'objectif

est de maintenir des **réserves suffisantes** pour répondre aux obligations de la dette extérieure dans les délais impartis, tout en minimisant les coûts de financement.

- **Risque de taux d'intérêt :**

Bien que la proportion de la dette à taux variable soit relativement faible, elle représente un risque potentiel, notamment en raison des fluctuations des taux d'intérêt. Pour limiter ce risque, une **stratégie d'endettement** est mise en place afin de maintenir cette proportion sous le seuil des 20 %. La priorité est donnée à la souscription de **dettes à taux fixe**, permettant ainsi de garantir des coûts d'emprunt plus prévisibles et d'éviter les hausses inattendues des charges d'intérêts. Cette stratégie est régulièrement revue par un comité dédié à la gestion de la dette, qui effectue des analyses mensuelles et des tests de résistance pour anticiper les impacts de l'évolution des taux d'intérêt.

En cas de hausse des taux, la renégociation des prêts à taux variable pourrait être envisagée, et des **taux alternatifs** comme le SOFR (Secured Overnight Financing Rate) pourraient être intégrés dans les nouveaux emprunts pour améliorer la gestion de la dette. Ce suivi constant permet de minimiser les risques liés aux hausses des taux d'intérêt tout en garantissant un contrôle optimal des charges d'intérêt.

- **Risque lié aux passifs conditionnels :**

Des mesures sont mises en place pour minimiser l'impact des **risques liés aux passifs conditionnels dans le budget de l'Etat**. Le plafond des **garanties accordées pour la dette intérieure** est fixé à un montant précis pour les années à venir, ce qui permet de limiter les engagements financiers potentiels. Un contrôle rigoureux est exercé sur les **entreprises publiques**, qui ne peuvent contracter de nouveaux emprunts sans l'accord préalable d'un comité technique dédié à la gestion de la dette.

De plus, des régulations strictes régissent les **partenariats public-privé (PPP)**, avec une législation précise sur les projets financés par ces partenariats. Les projets sous forme de PPP sont soumis à un suivi continu par les autorités compétentes, qui veillent à ce qu'ils respectent les critères de rentabilité et de viabilité financière avant toute mobilisation de fonds.

Ces mesures permettent non seulement de réduire l'exposition aux passifs conditionnels, mais aussi d'assurer la transparence et la prévisibilité des engagements financiers. Un suivi régulier de ces engagements hors bilan garantit que les risques potentiels restent maîtrisés, minimisant ainsi les impacts sur les finances publiques.

En somme, les mesures de mitigation mises en place visent à assurer une gestion prudente et proactive des différents risques, notamment le refinancement, le change, les taux d'intérêt et les passifs conditionnels, afin de garantir la stabilité budgétaire à long terme et la soutenabilité de la dette publique. Ces actions permettent de mieux anticiper les évolutions économiques et d'ajuster la stratégie d'endettement en fonction des risques identifiés, tout en préservant les marges de manœuvre budgétaires pour financer des priorités nationales essentielles.

CHAPITRE 3 : RISQUES LIÉS AUX ENTITES DU SECTEUR PUBLIC AUTRES QUE L'ÉTAT

Les risques liés aux entités du secteur public autre que l'État concernent les risques budgétaires liés aux Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), et ceux relatifs aux entreprises et établissements publics. Lesdits risques sont suivis au Ministère des Finances par la Division des Participations et des Contributions (DPC).

3.1. Risques budgétaires liés aux collectivités territoriales

3.1.1. Contexte

Les risques budgétaires liés aux CTD renvoient, d'une manière générale à l'ensemble des facteurs issus des CTD qui peuvent compromettre l'exécution et/ou la réalisation du budget de l'État, et plus largement la soutenabilité des finances publiques et qui est dû à l'activité des CTD. Ces différents facteurs peuvent être regroupés en deux catégories, notamment :

- d'une part, nous avons les facteurs internes qui émanent des décisions prises au sein des CTD en matière de gestion et qui peuvent à terme affecter la réalisation du Budget de l'État ;
- d'autre part, nous avons les facteurs externes qui sont indépendants des CTD et qui sont davantage relatifs à la gouvernance ou aux réformes institutionnelles menés en faveur des CTD par l'administration centrale.

3.1.2. Identification et justification de la catégorisation des différents risques traités

S'agissant des risques budgétaires liés à la gestion interne des CTD, ils sont relatifs à : (A) la sous-consommation des ressources transférées aux CTD par l'État ; (B) l'endettement des CTD, et ; (C) la gouvernance des CTD.

A. Sous-consommation des ressources du BIP transférées aux CTD

Dans le cadre de l'exercice des compétences transférées par l'État aux CTD, les différentes administrations sectorielles mettent chaque année des ressources à la disposition des CTD pour la réalisation des différents projets relevant de leurs domaines de compétence. Cependant, l'évaluation de la consommation des ressources en investissement transférées aux CTD a permis de mettre en exergue la non-consommation d'une importante partie desdites ressources entre 2021 et 2023. Ces ressources non consommées s'élèvent à 10,1 milliards en 2021 (soit 9,7% des ressources transférées), 54,9 milliards en 2022 (soit 48 %) et 24,9 milliards en 2023 (soit 23%). La sous consommation de ces ressources s'explique par la budgétisation des projets non maturés et le non-respect des délais du calendrier budgétaire de l'État. Ces ressources transférées non consommées représentent une part non négligeable du budget de l'État en ressources interne ordinaires, ce facteur constitue un risque important à termes.

B. Endettement des CTD

Le stock de la dette sans cesse croissant des CTD observé au cours de ces dernières années constitue un risque budgétaire important pour l'État qui devient le débiteur en dernier ressort face à l'incapacité de ces dernières à honorer leurs engagements. D'après l'opération de recensement de la dette des CTD menée par l'État à travers le MINFI, sur la période 2000 à

2019, le stock de la dette des CTD auditée avant l'audit s'élève à 15.8 milliards, soit environ 13,6 % de la DGD au titre de l'exercice 2023. Cette dette est essentiellement constituée de la dette commerciale, de la dette salariale, de la dette sociale, de la dette fiscale et de divers autres types de dettes.

C. Gouvernance

Pour ce qui est de la gouvernance au niveau des CTD, les facteurs identifiés comme constituant in fine un risque pour l'État sont notamment :

- La méconnaissance des procédures et autres textes régissant la gestion des finances publiques par les exécutifs et les organes délibérants des CTD, qui se caractérise par de nombreuses insuffisances dans le fonctionnement des services administratifs et financiers. Cette situation se traduit très souvent par une mauvaise exécution des dépenses et un faible suivi des ressources mobilisées, l'endettement, ce qui à terme se traduit par l'accroissement des concours financiers improductifs de l'État à ces dernières ;
- L'inscription des projets non maturés et des recettes fantaisistes dans les budgets. Cela traduit le nombre important des projets inachevés et un faible taux de recouvrement de certains impôts locaux ;
- Les conventions de prêts avec le FEICOM qui plombent la trésorerie des CTD et réduit l'impact des impôts communaux soumis à péréquation reversés aux CTD ;
- La faible mobilisation des recettes propres des CTD, par apport au potentiel réel de certaines localités qui rend les CTD dépendantes de ressources transférées par l'État ;
- Les recrutements massifs et non justifiées des personnels à l'entame de chaque mandature et le non-reversement des cotisations sociales dans certaines Mairies entraînent une augmentation des charges de personnel au-delà des capacités réelles des CTD et par conséquent un accroissement des concours financiers de l'État.

En ce qui concerne les risques liés aux facteurs externes aux CTD et qui sont davantage relatifs à la gouvernance de l'administration centrale ou aux réformes institutionnelles menés en faveur des CTD, il convient de relever que la mise en œuvre du processus de décentralisation au Cameroun s'est traduite par l'élaboration d'un ensemble de textes juridiques encadrant d'une manière générale le statut, le fonctionnement et les budgets des CTD. Elle s'est également traduite par la création d'un ministère en charge du suivi et de l'évaluation des CTD. Malgré ces dispositifs, plusieurs dysfonctionnements persistent occasionnant des risques budgétaires au niveau des CTD. Il s'agit principalement :




- des lenteurs et lourdeurs observées dans la mise à disposition de la Dotation Générale de la Décentralisation (DGD) et le dispositif mis en place pour l'exécution de ces ressources ;
- Du retard observé dans la mise à disposition trimestrielle des Impôts Communaux Soumis à Péréquation (ICSP) qui impactent l'exécution des budgets des CTD et davantage celles qui sont entièrement dépendantes de cette dernière ;
- Du faible niveau de suivi des CTD quant à l'exécution de leurs budgets et plus particulièrement un faible niveau d'évaluation de la mise en œuvre des investissements et autres projets de développement dans le cadre de l'implémentation des politiques de réduction de la pauvreté et de développement locale.

3.1.3. Quantification et hiérarchisation des risques inhérents aux CTD

Dans cette section, nous analysons de la probabilité de survenance des risques identifiés ; les canaux de transmission des impacts budgétaires, puis nous procédons à la classification/hiérarchisation des différents risques.

Tableau 14 : Catégorisation des risques liés au CTD

Identification du risque	Probabilité d'occurrence (calculée sur 3 ans)	Impacts budgétaires (en % du budget 2024, calculés sur 2024-26)	Degré de criticité (Prob*Impact)
	(Faible-moyen-élevé*)		
Risque lié à la sous-consommation des ressources transférées aux CTD par l'État	Moyen	Moyen	Moyen
Risque lié à l'endettement des CTD	Élevé	Moyen	Moyen
Risque lié à la Gouvernance au sein des CTD	Moyen	Moyen	Faible
Risque lié aux lenteurs et lourdeurs observées dans la mise à disposition de la Dotation Générale de la Décentralisation (DGD)	Faible	Moyen	Faible
Risque lié au retard observé dans la mise à disposition trimestrielle des Impôts Communaux Soumis à Péréquation (ICSP)	Moyen	Faible	Moyen
Risque lié au faible niveau de suivi des CTD quant à l'exécution de leurs budgets	Moyen	Moyen	Faible

- Probabilité de survenance (calculée sur la durée du CBMT) : faible : <10% ; 10%< moyen <40% ; élevé : >40%.
- Impact budgétaire (calculé sur la durée du CBMT et en % du budget) : faible <5% ; 5%< moyen <20% ; élevé : >20% ;
- Ampleur : Risque Faible  Risque Moyen  Risque élevé 

Source : MINFI

3.1.4. Mesures d'atténuation du risque

Les mesures d'atténuations et/ou de compensation prises par l'État pour juguler les risques budgétaires internes identifiés chez les CTD sont les suivantes :

- Arrimage progressif des CTD aux principes de Gestion Axée sur les Résultats ;
- Élaboration chaque exercice d'une Lettre-Circulaire sur la préparation du Budget des CTD qui décline les différentes procédures d'élaboration du budget en recettes et en dépenses, les principes budgétaires, les objectifs de l'action publique locale et précise les contraintes qui s'imposent ;
- Élaboration d'une Circulaire sur l'exécution du Budget des CTD qui décline les différentes procédures d'exécution du budget en recettes et en dépenses, les rôles et responsabilités des acteurs et les mesures de contrôle pour la bonne exécution des budgets des CTD ;
- Définition des étapes et des délais de préparation du budget au travers du Calendrier Budgétaire des CTD signé en 2021 ;

- Organisation des sessions de renforcement de capacités des acteurs sur la maîtrise et l'appropriation des règles des gestions budgétaires ;
- Mise sur pied des instances dédiées au suivi de l'exécution physico-financière des projets des CTD.

3.2. Les risques budgétaires liés aux Entreprises Publiques

3.2.1. Contexte

Les Entreprises Publiques entretiennent avec l'Etat des relations financières et économiques susceptibles de constituer des risques pour le budget de l'Etat. Elles sont des agents économiques qui participent à l'effort de construction nationale, placées sous la tutelle de l'Etat. En tant qu'agent économique, elles sont des contribuables qui doivent s'acquitter de leurs charges fiscales. Le fait pour ces entreprises de ne pas payer les impôts, constitue un risque pour le budget de l'Etat qui est financé par les recettes fiscales entre autres. Par ailleurs, en leur qualité d'entités sous la tutelle de l'Etat, les engagements souscrits par les Entreprises Publiques notamment envers les banques et autres partenaires, lorsqu'ils ne sont pas tenus, incombent à l'Etat.

Les entreprises publiques, par leur nature, contribuent à offrir le service public et sont souvent considérées comme des entités dont la fonction n'est forcément la maximisation du profit. Par conséquent, elles fonctionnent parfois à perte et accumulent des dettes pour maintenir leur exploitation. Le niveau élevé de pertes systémiques et la faible capacité de recouvrement des créances, en particulier dans le secteur des services sociaux, constituent des sources potentielles de nouvelles dettes pour l'Etat. En tant qu'actionnaire unique ou principal, l'Etat est dès lors sollicité pour des subventions, des augmentations de capital des entreprises publiques, ainsi que pour la prise en charge et la restructuration de leur dette. Ce contexte dans lequel elles exercent est constitutif de risque de surendettement ou de déséquilibre financier.

La présente partie traite précisément des risques budgétaires endogènes et exogènes que font peser les Entreprises Publiques sur l'Etat. Elle s'appesantit sur l'examen des risques liés à la gouvernance des EEP, ainsi que ceux relatifs à la performance captée à partir des résultats issus des états financiers, des rapports des commissaires aux comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023.

La présentation de ces risques va se faire à travers les éléments se rapportant à la gouvernance et la performance, assortie des mesures de mitigation.

3.2.2. Identification et justification des risques traités

a) Identification des risques

Le tableau ci-dessous présente les risques que font peser les Entreprises Publiques sur le budget de l'Etat.

Tableau 15 : Risques liés aux Entreprises Publiques

IDENTIFICATION DES RISQUES	DESCRIPTION DES RISQUES
I. Risques liés à la gouvernance	
Risque lié à la gouvernance	La gouvernance est évaluée à partir de la mise en conformité des statuts des Entreprises Publiques, du mandat des dirigeants sociaux ainsi que la production, la transmission et la publication de l'information financière.
RISQUES LIES A LA PERFORMANCE	
Risque lié au paiement des prestations réalisées	Dans le cadre des relations que l'Etat entretient avec les Entreprises Publiques, il bénéficie des prestations en contrepartie desquelles le paiement doit être fait.
	Il arrive cependant que des paiements connaissent un décalage plus ou moins long. Le non-paiement entraîne ainsi des difficultés en ce qui concerne notamment la prise en charge des impôts et taxes, des salaires du personnel, et d'autres charges fixes. Ceci pourrait avoir un impact sur le budget de l'Etat.
Risque lié aux prix administrés et aux missions de service public réalisées par les Entreprises Publiques	L'Etat administre les prix pratiqués par certaines Entreprises Publiques sur certains biens et services, pour des raisons sociales entre autres. Cela constitue pour lui un risque budgétaire, dans la mesure où, la non compensation des pertes consécutives à l'administration des prix peut empêcher la couverture des charges d'exploitation notamment les impôts, les salaires du personnel, avec comme corollaire l'allocation des concours financiers non budgétisés.
	Par ailleurs, dans le cadre de leur déploiement, les Entreprises Publiques réalisent en marge de leur objet social des missions de service public en suppléance de l'Etat. Ces activités obèrent leur trésorerie destinée initialement au financement des charges d'exploitation et des investissements. En cas de non remboursement du coût des missions de service public, ces entités s'abstiennent très souvent de s'acquitter de leurs charges fiscales.
Risque lié à l'endettement	Les Entreprises Publiques sont le prolongement de l'Etat, créés pour la réalisation efficace de ses missions de service public et d'intérêt général. La viabilité et la pérennité de ces entités constituent un enjeu majeur pour l'Etat, qui peut les suppléer en cas de défaillance à répondre aux engagements souscrits avec les partenaires financiers.
Risque lié à la recapitalisation	L'Entreprise Publique est une unité économique créée pour générer des profits à travers son exploitation. L'Etat met à sa disposition le capital social, en vue de la réalisation des activités liées à son objet social. Cependant, il peut arriver pour diverses raisons que cet objectif ne soit pas atteint, parce que dans son déploiement, les ressources générées ne couvrent pas l'ensemble des charges d'exploitation entraînant des pertes qui absorbent les fonds propres, qui deviennent au fil des années inférieurs à la moitié du capital social.
Risque lié au poids des charges du personnel	Les salaires constituent dans certaines Entreprises, le principal poste de charge dans la mesure où ce poste absorbe la quasi-totalité de la richesse créée. Par conséquent, les autres charges ne sont pas couvertes, ce qui crée pour l'entreprise la dette.
Risque lié à la vétusté de l'outil de production	Les Entreprises ne constituent pas des réserves aux amortissements de l'outil de production pour garantir son renouvellement. Dès lors qu'il est vétuste, il se retourne vers l'Etat en vue de l'acquisition de nouveaux équipements.

Source : MINFI

b) Justification de la catégorisation des différents risques

Tableau 16 : Catégorisation des risques liés aux Entreprises Publiques

Identification du risque	Probabilité de survenance	Évaluation de l'impact budgétaire potentiel	Degré de criticité
	(Faible-moyen-élevé*)		
Risque lié à l'endettement	Moyen	Élevé	Élevé
Risque lié à l'indisponibilité de l'information financière	Faible	Faible	Faible
Risque lié à la mise en conformité	Élevé	Élevé	Élevé
Risque lié au poids des charges du personnel	Moyen	Faible	Faible
Risque lié à la recapitalisation par l'Etat actionnaire	Moyen	Moyen	Faible
Risque lié au paiement des prestations réalisées	Faible	Faible	Faible

Source : MINFI

La présentation des risques auxquels les Entreprises Publiques expose le budget de l'Etat va se faire du point de vue de la gouvernance et de la performance.

RISQUES LIÉS A LA GOUVERNANCE

Les risques liés à la gouvernance des Entreprises Publiques peuvent être appréhendés à partir de la mise en conformité de ces entités à la législation et la réglementation en vigueur d'une part et à partir de la disponibilité de l'information financière fiable d'autre part.

- **Risque lié à la mise en conformité**

La mise en conformité des Entreprises Publiques appelle deux exigences à savoir : l'arrimage de leurs statuts aux textes et la validité des mandats des dirigeants sociaux.

S'agissant de l'arrimage des statuts, les entités publiques dont les statuts ne sont pas conformes à la réglementation en vigueur sont exposées à la violation des règles en matière de gestion publique.

Les statistiques à date font état de ce que, sur un effectif global de 47 Entreprises Publiques, seules 23 se sont conformées aux dispositions de l'article 124 de la loi n°2017/011 du 12 juillet 2017 régissant les entreprises publiques, soit un taux global de mise en conformité de 49%.

- **Risque lié à l'absence des organes de gestion, des dirigeants sociaux au sein de certaines Entreprises Publiques et à la validité de leurs mandats**

Les entités publiques ne disposant pas des organes de gestion ne fonctionnent pas de façon optimale. En effet, en l'absence d'une Assemblée Générale, il n'est pas possible de statuer sur les états financiers de synthèse de l'exercice et de décider de l'affectation des résultats. Pour les

Entreprises Publiques ne disposant pas de Conseil d'Administration, la politique générale n'est pas définie, orientée et la gestion n'est pas évaluée.

Il ressort de l'examen de la situation des mandats des dirigeants sociaux que 60 sur 141 soit 42.5% ont des mandats arrivés à échéance. Par conséquent, ils ne devraient plus présider aux destinées des organes à la tête desquels ils se trouvent. Cependant, ils continuent à prendre des actes de gestion, susceptibles d'être frappés de nullité. Toute chose qui expose l'entité à des procès.

- **Risque lié à l'indisponibilité de l'information financière**

Conformément à l'article 9(2) de la loi n°2017, les Entreprises Publiques sont astreintes à la transmission de l'information financière fiable aux tutelles technique et financière. La non transmission de l'information financière ne permet pas la transparence dans la gestion des finances publiques et par conséquent, peut entraîner une mauvaise prévision budgétaire de l'Etat.

Au 31 décembre 2023, il ressort que 15 Entreprises Publiques ont transmis des états financiers certifiés, 27 ont transmis des DSF et 5 n'ont rien transmis du tout soit un pourcentage de 10.6%.

RISQUES LIES A LA PERFORMANCE

Les risques liés à la performance peuvent être inhérents à l'Entreprise Publique ou alors le fait de la puissance publique.

- **Risque lié à la libération du capital l'Etat actionnaire.**

Le capital social permet à l'entreprise de constituer et d'exercer son activité. Sa non libération en temps opportun ou sa libération partielle crée des déficits et l'entreprise ne peut pas réaliser son objet social efficacement et partant ne peut atteindre l'objectif escompté : la performance financière et même opérationnelle ne peut être atteinte, les charges d'exploitation ne peuvent pas être couvertes, l'entreprise cumule des pertes et ne fonctionne que grâce aux appuis financiers de l'Etat.

- **Risque lié à la recapitalisation par l'Etat actionnaire**

L'Entreprise Publique est une unité économique créée pour générer des profits à travers son exploitation. L'Etat libère à son profit le capital social, en vue de la réalisation des activités liées à son objet social. Cependant, il peut arriver que, pour diverses raisons, cet objectif ne soit pas atteint. En effet, il peut arriver que dans son déploiement, les ressources générées ne couvrent pas l'ensemble des charges d'exploitation. Elle cumule alors des pertes successives qui absorbent les capitaux propres, devenant ainsi inférieures à la moitié du capital social. Dans ce cas de figure, l'Acte Uniforme OHADA propose deux options à savoir : les propriétaires décident de la poursuite de l'activité ou de son arrêt. Lorsque les actionnaires décident de la poursuite des activités, la recapitalisation est nécessaire. En ce qui concerne les Entreprises Publiques, il revient à l'actionnaire Etat de mener des diligences visant la reconstitution des capitaux propres de l'Entreprise. Cette recapitalisation constitue un risque pour le budget de l'Etat.

Le tableau ci-après présente la situation des Entreprises Publiques pour lesquelles la recapitalisation est nécessaire :

Tableau 17 : Situation des Entreprises Publiques pour lesquelles la recapitalisation est nécessaire

N	SIGLE	CAPITAL SOCIAL	CAPITAUX PROPRES	BESOIN DE RECAPITALISATION
		2023	2023	
1	ANAFOR	4 238 873 135	824 963 915	1 294 472 653
2	CDC	53 503 180 084	35 336 009 865	62 087 599 907
3	SEMRY	25 386 350 210	12 683 719 422	9 455 683
4	ALUCAM	21 266 200 422	28 361 113 908	38 994 214 119
5	CICAM	1 158 000 000	20 680 475 773	21 259 475 773
6	HYDRO MEKIN	7 500 000 000	4 950 164 493	8 700 164 493
7	LANAVET	4 973 950 000	2 193 827 228	293 147 772
8	SONARA	19 560 062 500	154 221 221 594	164 001 252 844
9	AYABA HOTEL	4 034 939 404	218 116 846	1 799 352 856
10	BC- PME	20 000 000 000	3 068 528 961	6 931 471 039
11	CAMAIR-Co	109 000 000 000	47 936 419 871	102 436 419 871
12	CAMPOST	1 000 000 000	70 470 348 861	70 970 348 861
13	CNIC	18 842 700 000	13 473 103 006	22 894 453 006
14	SGHC	926 720 000	116 438 062	346 921 938
15	SHE	1 375 000 000	894 337 988	1 581 837 988
16	SHNC	2 414 445 145	62 635 274	1 269 857 847
	TOTAL	295 180 420 900	357 280 236 199	504 870 446 649

Source : MINFI

Pour rendre ces entités viables, l'Etat actionnaire devrait déboursier FCFA 504 870 446 649 soit 7.5% du budget de l'Etat.

- **Risque lié au paiement des prestations réalisées**

L'Etat entretient des relations commerciales avec certaines Entreprises Publiques. Dans ce cadre, il bénéficie des prestations en contrepartie desquelles le paiement sont requis.

Il arrive cependant que ces paiements connaissent un décalage plus ou moins long. En effet, les créances non payées au cours de l'exercice auquel elles se rattachent, sont structurées à travers une convention qui établit la dette de l'Etat et étale son paiement sur plusieurs exercices suivant un échéancier élaboré en fonction de la trésorerie de l'Etat.

Cette pratique est de nature à affecter l'équilibre des Entreprises Publiques concernées, surtout lorsque le poids de la créance est important à l'instar de certaines entreprises pour lesquelles la créance sur l'Etat représente 10 à 20% du chiffre d'affaires.

De manière globale, l'Etat est redevable pour le compte de l'exercice 2023 d'une somme de FCFA 196 655 615 740 soit 2,9% du budget de l'Etat répartie comme suit :

- FCFA 147 627 201 254 au profit de CAMTEL ;
- FCFA 862 494 900 au profit de SOPECAM ;
- FCFA 48 165 919 586 au profit de PAD.

- **Risque lié aux prix administrés et aux missions de service public réalisées par les Entreprises Publiques**

L'Etat administre les prix pratiqués par certaines Entreprises Publiques sur certains biens et services, pour des raisons sociales entre autres. Cela constitue pour lui un risque budgétaire, dans la mesure où, la non compensation des pertes consécutives à l'administration des prix peut empêcher la couverture des charges d'exploitation notamment les impôts, les salaires du personnel, avec comme corollaire l'allocation des concours financiers non budgétisés.

Par ailleurs, dans le cadre de leur déploiement, les Entreprises Publiques réalisent en marge de leur objet social des missions de service public en suppléance de l'Etat. Ces activités obèrent leur trésorerie destinée initialement au financement des charges d'exploitation et des investissements. En cas de non remboursement du coût des missions de service public, ces entités s'abstiennent très souvent de s'acquitter de leurs charges fiscales.

- **Risque lié à l'endettement**

Les Entreprises Publiques sont créées par l'Etat, pour générer du profit. Elles doivent ainsi permettre à l'Etat de disposer des ressources pour financer ses activités. La viabilité et la pérennité de ces entités constituent un enjeu majeur pour l'Etat, qui peut les suppléer en cas de défaillance à répondre à leurs engagements. Ainsi, l'endettement des EEP exerce une pression sur la trésorerie publique et constitue par conséquent un risque pour le budget de l'Etat.

Le montant global de la dette des Entreprises Publiques au 31 décembre 2023 s'élève à **FCFA 4 771 615 775 069**. 17 entreprises publiques sur 47, soit 36% ont un endettement hors norme de 3 783 062 220 044 équivalant à 56,2% du budget de l'Etat.

- **Risque lié au poids des charges du personnel**

Les salaires constituent dans certaines Entreprises, le principal poste de charge. Ledit poste absorbe la quasi-totalité de la richesse créée. Par conséquent, les autres charges ne sont pas couvertes, toute chose qui génère la dette pour l'entreprise.

En 2023, 46,8 % des entreprises publiques ont des charges de personnel insupportable au regard de leurs produits d'exploitation. Lesdites charges sont évaluées à 87 653 671 530 FCFA, soit 1,3% du budget de l'Etat.

3.2.3. Quantification et hiérarchisation des risques liés aux Entreprises Publiques.

Le tableau ci-après met en évidence le niveau de la probabilité d'occurrence, de l'impact budgétaire et du degré de criticité des risques liés aux Entreprises.

Tableau 18 : Quantification des différents risques liés aux Entreprises Publiques

Identification du risque	Pro. Occurrence calculée sur 3 ans	Impacts budgétaires	Degré de criticité
		(En % du budget 2024) calculés sur 2024-26	Prob*impact
Risque lié à l'endettement	36,1%	3 783 062 220 044	1 365 685 461 436
		soit en moyenne 56,2% du budget	soit en moyenne 20,3% du budget
Risque lié à l'indisponibilité de l'information financière	10,6%		

Identification du risque	Pro. Occurrence calculée sur 3 ans	Impacts budgétaires	Degré de criticité
		(En % du budget 2024) calculés sur 2024-26	Prob*impact
Risque lié à la mise en conformité	53,9%		
Risque lié au poids des charges du personnel	46,8%	87 653 671 530	41 021 918 276
		soit en moyenne 1,3% du budget	soit en moyenne 0,6% du budget
Risque lié à la recapitalisation par l'Etat actionnaire	34,0%	504 870 446 649	171 655 951 861
		soit en moyenne 7,5% du budget	soit en moyenne 2,6% du budget
Risque lié au paiement des prestations réalisées	6,3%	10 646 490 079	670 728 875
		soit en moyenne 0,2% du budget de L'Etat	soit en moyenne 0,01% du budget de L'Etat

- Probabilité de survenance (calculée sur la durée du CBMT) : faible : <10% ; 10%< moyen <50% ; élevé : >50%.
- Impact budgétaire (calculé sur la durée du CBMT et en % du budget) : faible <5% ; 5%< moyen <10% ; élevé : >10% ;
- Criticité (le produit entre la probabilité de survenance et l'impact budgétaire) : faible <0,5% ; 0,5%< moyen <5% ; élevé : >5% ;

Source : MINFI

a) Analyse de la probabilité de survenance

L'analyse du tableau ci-dessus laisse transparaître sur la base du référentiel utilisé, ce qui suit :

- la probabilité de survenance du risque lié à l'endettement est moyenne ;
- la probabilité de survenance du risque lié au poids des charges de l'Etat est moyenne ;
- la probabilité de survenance du risque lié à la recapitalisation est moyenne ;
- la probabilité de survenance du risque lié au paiement des prestations réalisées est faible.

b) Analyse des canaux de transmission et des impacts budgétaires

La matérialisation des risques liés aux entités du secteur public entraînerait une augmentation des dépenses sous forme de besoins de renflouement ou de subventions, de baisse des recettes générées ou de transformation des passifs conditionnels en passifs réels L'impact d'une matérialisation des risques liés aux entreprises publiques sur les finances publiques serait constaté sur :

- les subventions d'exploitation ou d'investissement versées par l'Etat ;
- les recettes perçues par les entreprises ;
- subrogation des entreprises débitrices.

c) Classification/hierarchisation des différents risques

Le tableau suivant fait la classification des risques que représentent les Entreprises Publiques sur le budget de l'Etat en fonction du degré de leur criticité.

3.2.4. Mesures de mitigation des risques budgétaires liés aux Entreprises Publiques

Mesures liées à la gouvernance

1- Mesures d'atténuation relevant de l'Etat

Elles consistent en :

- la désignation des dirigeants sociaux dans les entités qui n'en disposent pas par le PR ;
- la nomination des responsables à la tête des organes de gestion qui en sont dépourvus par PR ;
- le remplacement des dirigeants sociaux dont les mandats sont échus par le PR ;
- la mise en place des organes sociaux au sein des entreprises qui n'en ont pas par le PR ;
- la signature des textes portant et approbation des statuts des Entreprises qui ne sont pas encore arrimées aux dispositions de la loi portant Statut Général des Entreprises Publiques par le PR.

2- Mesures d'atténuation relevant des Entreprises Publiques

Elles visent :

- la production, la transmission et la publication systématique des informations financières fiables : DG, CA et AG;
- la mise en place du contrôle interne et des organes d'audit interne dans les Entreprises Publiques qui n'en disposent pas : DG et CA ;
- l'élaboration des Manuels de Procédures administratives, financières, comptables et des marchés publics dans les Entreprises Publiques qui en sont dépourvues: DG et CA.

Mesures liées à la performance économique et financière

1- Diligences devant être menées par l'Etat

Elles renvoient à :

- l'inscription des provisions budgétaires reflétant le niveau de consommation réelle, afin de permettre le paiement des prestations fournies par les Entreprises Publiques à due concurrence et à bonne date : MINFI;
- l'allocation des subventions d'équilibre aux Entreprises Publiques dans le but de couvrir le manque à gagner consécutif à l'administration des prix et à la réalisation des missions de service public: MINFI ;
- renforcer dans la loi de finances les provisions dédiées aux prises de participations: MINFI et MINEPAT.

2- Diligences à la charge de la responsabilité des Entreprises Publiques

Elles appellent à :

- honorer ses obligations vis-à-vis des services d'assiettes à travers le paiement à bonne date des impôts et taxes conformément à la réglementation en vigueur ;
- mettre en place la comptabilité analytique au sein des Entreprises Publiques ;
- soumettre préalablement tout dossier de prêt initié par une Entreprise Publique au Comité National de la Dette Publique pour un avis de soutenabilité ;
- effectuer des recrutements soutenables et en adéquation avec les besoins ;

- constituer des réserves pour renouveler l’outil de production ;

La réévaluation des actifs des Entreprises Publiques dans le cadre de la recapitalisation.

3.3. Risques liés au fonctionnement actuel des Etablissements Publics

3.3.1. Contexte

Les Etablissements Publics (EP) sont des personnes morales de droit public créées par l’Etat, disposant d’une personnalité juridique et d’une autonomie financière, et mettant en œuvre des politiques publiques portées par les administrations centrales appelées tutelles techniques. Ils produisent des services publics en vue d’assurer des missions d’intérêt général à eux dévolues par l’Etat. Dans le cadre de leur fonctionnement et de la mise en œuvre des programmes et actions publiques, les EP reçoivent chaque année, des subventions ou des recettes affectées prévus dans la loi de Finances et comptabilisés comme transferts. Bien que les EP contribuent à l’atteinte des objectifs de politiques publiques, la gestion des dotations budgétaires qui leur sont affectées impacte le budget de l’Etat. Par conséquent, il est nécessaire d’identifier les risques potentiels qui peuvent en découler en vue d’anticiper leur survenance ou d’atténuer leurs impacts.

3.3.2. Identification et justification des risques liés au Etablissements publics

Les risques budgétaires pouvant être observés la gestion des EP sont les multiples :

Risque lié aux déficits budgétaires enregistrés par ces entités

Les déficits budgétaires se constituent lorsque le niveau des dépenses effectives est supérieur à celui des ressources. Dans le cadre de l’élaboration de leur budget, certains EP font une planification des dépenses en déphase de leur capacité réelle de mobilisation des ressources, créant ainsi un déficit budgétaire qui s’alourdit d’année en année, causant une spirale d’endettement qui entrave l’atteinte des objectifs qui leur sont assignés. Cette situation se matérialise généralement par la surévaluation des capacités de mobilisation des ressources propres, la sous-évaluation des charges prévisionnelles, et un rythme de consommation des crédits non alignés sur celui de mobilisation des ressources. Cela met également en évidence le problème de sincérité budgétaire ou le manque de réalisme des budgets élaborés. Dans ce sens, les ressources prévisionnelles irréalistes ne permettent pas de couvrir les dépenses projetées. L’on peut également citer l’épineux problème du volume important des dépenses imprévues qui impactent l’exécution harmonieuse des budgets, ainsi que les dépenses mal évaluées dont les coûts de réalisation explosent, créent des dépassements budgétaires et favorisent l’endettement non maîtrisé des EP.

Risque lié à l’incivisme fiscal ou au non tenu des obligations sociales

Plusieurs responsables des EP accordent très peu d’importance à leurs obligations fiscales et sociales, notamment le paiement de leurs charges fiscales et sociales. Cette situation oblige l’administration fiscale et les organismes de prévoyance sociale à recourir à des mécanismes de redressement drastique qui impactent négativement à la fois les activités des EP et la retraite du personnel employé. Ces mécanismes de recouvrement forcé utilisés affectent fortement le fonctionnement de ces EP et met en péril les objectifs qui leur sont assignés.

Risque lié à l'évolution de la masse salariale

Compte tenu des recrutements démesurés du personnel, très souvent en déphasage avec les plans de déploiement ou la stratégie de développement, l'évolution des effectifs dans les EP entraîne une forte augmentation de la masse difficile à supporter par les EP. Par conséquent, l'exigence du seuil plafond de 35% de masse salariale dans le budget de fonctionnement des EP, devient presque impossible dans les EP.

Le récurrent problème de gouvernance au sein des EP

Le difficile rapport souvent observé entre les EP et les tutelles, causé par la faible prise de conscience des responsabilités qui incombent aux tutelles (technique et financière) caractérisée d'une part, par l'absence d'un véritable dialogue de gestion et d'un cadre de suivi efficace des EP et d'autre part, une acception excessive du concept d'autonomie financière par les EP. L'on peut également noter l'immobilisme de certains Conseils d'administration, voire des représentants des Tutelles ayant une faible maîtrise de leur rôle au sein des Conseils.

Le non-respect des engagements de l'Etat vis-à-vis des EP

Certains engagements pris par l'Etat vis-à-vis des EP, sans couverture financière conséquente, entraîne très souvent un lourd passif légué à ces derniers avec des conséquences directes sur les performances attendues. A cela s'ajoute l'absence d'un cycle d'évaluation et de mise à niveau des charges à subventionner pour garantir aux EP un niveau de fonctionnement approprié. Une mise en cohérence entre l'accompagnement des EP et les coûts liés à la mission des services apporterait une grande visibilité sur les charges de fonctionnement réelles de ces entités, et contribuerait à éviter l'écart structurel entre les subventions versées et les charges de fonctionnement des EP. En général, le faible niveau des subventions accordé à certains EP ne leur permet pas de couvrir les charges incompressibles censées assurer le fonctionnement minimal des missions de service public qui leur sont assignées.

La multiplication des activités au sein des EP au-delà des moyens disponibles créant un cycle d'endettement non maîtrisé

L'ouverture des structures budgétivores au sein des EP sans études préalables de soutenabilité budgétaire, ni de rentabilité économique, crée des poches de dépenses non maîtrisées. C'est le cas de l'ouverture de certaines filières ou départements dans les Universités et la création des écoles par les Chambres consulaires, qui in fine se retournent vers l'Etat pour faire pression sur le financement des structures ainsi créées.

3.3.3. Mesures d'atténuation des risques au sein des Etablissements publics

En vue d'atténuer l'impact de ces risques budgétaires ou de prévenir leur survenance, des mesures de mitigations sont nécessaires.

Concernant les risques liés aux déficits budgétaires, les mesures suivantes sont recommandées :

- sensibiliser et former les acteurs de la dépense au sein des EP sur le respect des règles et procédures de l'orthodoxie budgétaire afin de s'assurer de la disponibilité de crédits avant tout engagement de dépenses pour éviter le recours aux ressources additionnelles;
- mettre en place une réelle politique de formation des acteurs de la chaîne des décisions au sein des EP en vue d'une meilleure maîtrise des instruments du budget-programmes et les procédures d'exécution des marchés.

En ce qui concerne le risque lié au redressement fiscal ou social, les acteurs des EP doivent être sensibilisés au respect des crédits destinés au paiement des charges sociales et fiscales lors de la préparation du budget, afin d'éviter les mécanismes de recouvrement forcé ou la mise en péril des droits sociaux des employés.

Quant au risque lié à l'évolution de la masse salariale, il pourrait être atténué à travers la poursuite de la mise en œuvre effective d'une véritable stratégie de maîtrise des effectifs et donc, de la masse salariale en privilégiant le personnel technique, avec pour objectif le respect à terme de la norme communautaire de 35% du ratio masse salariale sur les dépenses de fonctionnement.

Pour ce qui est de la gouvernance, la mise en place d'un cadre permanent de sensibilisation, voire de formation des organes dirigeants est indispensable.

CHAPITRE 4 : RISQUES LIES AUX PARTENARIATS PUBLIC-PRIVE

La présente section fait une évaluation des risques budgétaires susceptibles d'être générés par des contrats de partenariat public-privé en cours d'exécution au Cameroun. Ces derniers se rapportent aussi bien aux contrats de partenariat régis par le régime général des PPP ainsi qu'à certains contrats régis par des lois sectorielles, notamment dans les domaines de l'électricité et des ports.

4.1.Contexte

Le Cameroun a conclu avec le FMI en juin 2017, un accord appuyé par la Facilité Élargie de Crédit, matérialisé par un Programme de réformes économiques et Financières à mettre en œuvre sur la période 2017-2019, et renouvelé pour la période 2020-2022.

Ce programme s'inscrit dans le cadre d'un effort collectif des pays de la Communauté Économique et Monétaire d'Afrique Centrale (CEMAC) visant à juguler la crise économique qui secoue la sous-région depuis 2014. Ledit programme est structuré conformément aux engagements des Chefs d'État de la CEMAC pris lors de leur sommet extraordinaire du 23 décembre 2016 à Yaoundé. Le Cameroun s'est engagé dans le cadre de ce programme, à agir de manière concertée avec les autres pays de la CEMAC et les institutions régionales afin que l'ensemble des politiques mises en œuvre soit cohérent et soutienne la viabilité des finances publiques et des comptes extérieurs de la région, ainsi que la stabilité de son système monétaire.

Le programme économique du gouvernement camerounais est mis en œuvre dans un contexte particulièrement difficile, caractérisé par les effets néfastes de la pandémie du COVID-19 et des menaces sécuritaires dans certaines régions du pays. Ce programme a également pour objectif d'améliorer la compétitivité de l'économie camerounaise tout en soutenant la croissance économique et en renforçant la résilience du secteur financier.

Au rang des mesures prévues dans ledit programme, figurent en bonne place les réformes des Finances Publiques. Dans ce cadre, le Gouvernement a, entre autres mesures, pris l'option d'accélérer la mise en œuvre de son programme d'investissement à travers le recours aux Partenariats Publics Privés (PPP).

Ce recours aux PPP est cependant envisagé avec prudence, compte tenu du caractère spécifique des projets de cette nature. La prudence à observer dans l'exécution de ce programme d'investissement tient au fait que les contrats PPP sont porteurs de risques budgétaires de par leur spécificité de partage des risques entre les parties. A ce titre, le Gouvernement a pris l'option d'identifier et d'analyser les risques budgétaires sous-jacents aux passifs conditionnels portés par la partie publique sur les projets en PPP connus à ce jour.

Deux catégories de PPP sont en cours de mise en œuvre au Cameroun : (i) les PPP réalisés sous l'égide de la loi du 25 juillet 2023 fixant le régime général des contrats de partenariat public-privé et (ii) ceux réalisés à partir des lois sectorielles.

4.1.1. Portefeuille des contrats de partenariat public-privé au Cameroun

Au 15 octobre 2024, le Portefeuille des contrats de PPP est constitué de vingt-neuf (29) projets dont les contrats sont signés depuis 2009, énumérés dans le tableau ci-dessous. Dans ledit tableau, il est indiqué pour chaque projet l'état de mise en œuvre, les partenaires publics et privés impliqués, ainsi que le coût de l'investissement.

Tableau 19 : Portefeuille des contrats de partenariat public-privé au Cameroun

N°	Objet du projet	Situation au 15 mars 2022	Partenaire public	Partenaire privé	Coût FCFA
CONTRATS NORMALEMENT ACHEVES					
1.	Financement, Fourniture et maintenance des équipements de dialyse à l'Hôpital Général de Douala	Projet normalement achevé	Hôpital Général de Douala	NUMELEC CAMEROUN	220 millions
2.	Fourniture et exploitation d'équipements d'imagerie à résonance magnétique (IRM)	Projet normalement achevé	Hôpital Général de Douala	HITACHI MEDICAL SYSTEMS, représenté par NUMELEC-CMR	760 millions
CONTRATS EN COURS D'EXECUTION NORMALE					
3.	Modernisation du système informatique de la Douane au Cameroun	Exploitation en cours	MINFI	CAMPASS S.A.	30,4 milliards
4.	Réhabilitation de la blanchisserie de l'Hôpital Général de Douala	Projet en cours d'exploitation	HGD	ELEGANCE PRESSING	0,5 milliard
5.	Financement, conception, construction, exploitation et maintenance Kiosques multifonctions pour la ville de Douala	Exploitation en cours de quelques kiosques, l'implantation des autres kiosques se poursuivant	CUD	ACCENT MEDIA	6,8 milliards
6.	Construction de 6 immeubles de rapport à Okolo - Yaoundé	Projet en cours d'exploitation	CNPS	Global Elephant/ Bâtisseurs Réunis	11 milliards
7.	Autoroute Kribi-Lolabé	Projet en cours d'exploitation	MINTP	CHEC	44 Milliards financés par le privé
8.	Système de couverture santé universelle	Acquisition des équipements et développement logiciel en cours	MINSANTE	SUCAM	38,3 milliards
9.	Financement, conception, construction, exploitation et maintenance Kiosques multifonctions pour la ville de Yaoundé	Projet en phase d'exploitation	CUY	ACCENT MEDIA	3,7 milliards
10.	Contrôle des axes routiers en vue de la réduction des accidents	Projet en phase d'exploitation	MINT	Bes@ve (MTN-CAMTRACK)	4,59 milliards
CONTRATS CONNAISSANT DES DIFFICULTES SUR LE TERRAIN					
11.	Approvisionnement supplémentaire de 50 000 m3 d'eau /jour dans la ville de Yaoundé	Pose de la première pierre marquant le début des travaux intervenue en Juillet 2017 – Depuis lors, pas d'information sur l'évolution des travaux	ETAT/ Ministère de l'Eau et de l'Energie	IMPERIAL HOLDING LTD (IHL)	26 milliards
PROJETS AVEC CONTRATS SIGNES MAIS NON DEMARRES					
12.	Construction de la Gare routière de SODIKO	Aucune action concrète posée dans le cadre du contrat	CUD	SPH	2,2 milliards

N°	Objet du projet	Situation au 15 mars 2022	Partenaire public	Partenaire privé	Coût FCFA
13.	Centres de santé pour soins ambulatoires à Bertoua et à Douala	Contrat signé en 2021 – Mobilisation des financements en cours	MINSANTE	CURADAY	7,6 milliards
14.	Financement, conception, construction, exploitation et maintenance d'un chemin de fer entre Mbalam et Kribi	Contrat signé en février 2022 – Mobilisation des financements en cours	MINT	BESTWAY/AU STINO	1900 milliards
CONTRATS RESILIES OU DECLARES CADUCS					
15.	Construction d'un pipeline Limbe-Douala-Edéa-Yaoundé	Contrat résilié– discussions en cours en vue de déterminer la compensation à verser au partenaire privé	MINEE	3PL	220 milliards
16.	Projet de financement, conception, construction, aménagement, exploitation et maintenance d'entrepôts publics au Port de Douala-Bonabéri	Contrat signé en juin 2022 – Mobilisation des financements en cours	CCIMA	B&A Company	4,2 milliards
17.	Construction de 14 postes de péage dans les principaux axes routiers du Cameroun	Projet en phase de construction	MINTP	TOLLCAM	32 milliards
18.	Financement, construction et exploitation d'une tour de l'électricité (TOUREL)	Contrat résilié, sans réclamation d'une quelconque compensation par le partenaire privé	ARSEL-AER-EDC	UMNOMBO	65 milliards
19.	Réhabilitation, exploitation et maintenance de l'immeuble CNPS Avenue de Gaulle à Douala	Contrat résilié, sans réclamation d'une quelconque compensation par le partenaire privé	CNPS	PIA GROUP	5 Milliards
20.	Financement, construction, exploitation, maintenance d'un quai multifonction au Port de Limbe	Aucune action concrète posée dans le cadre du contrat	ETAT/ MINEPAT/ MINT	LIMBE PORT INDUSTRIAL DEVELOPME NT CORPORATIO N (LIPID)	105,9 milliards
21.	Construction d'une résidence universitaire d'une capacité de 2500 lits au campus de Buea	Contrat abandonné par les parties	Université de Buea	UHC S.A.	12 Milliards
22.	Fourniture, exploitation et maintenance d'un scanographe 64 barrettes et réhabilitation du plateau technique d'imagerie médicale	Contrat abandonné par les parties	CHU	Cameroon Excellence Center	0,986 milliards
23.	Construction du centre commercial de référence de Bonamoussadi - Douala	Contrat abandonné par les parties	CUD	CENAINVEST	12,9 milliards
24.	Alimentation en électricité de 31 stations relais CAMTEL à partir de l'énergie solaire	Contrat abandonné par les parties	CAMTEL	LIVING ENERGY	1 milliard
25.	Construction de 5.000 logements sociaux à Yaoundé	Contrat abandonné par les parties	MINHDU	AMCA	82,8 Milliards

N°	Objet du projet	Situation au 15 mars 2022	Partenaire public	Partenaire privé	Coût FCFA
26.	Réhabilitation du laboratoire central de l'hôpital Général de Yaoundé	Contrat résilié	Hôpital Général de Yaoundé	NUMELEC CAMEROUN	1,2 milliards
27.	Transport urbain de masse dans la ville de Yaoundé	Contrat résilié – Bilan financier en cours de négociation	MINT/CUY	STECY	17 milliards
28.	Réhabilitation, exploitation et maintenance de l'immeuble CNPS Avenue de Gaulle à Douala	Contrat résilié – Bilan financier en cours de négociation	CNPS	FINANCIA CAPITAL	13 Milliards
29.	Construction, gestion et maintenance du marché Congo à Douala	Projet en Phase de construction (moins de 40% réalisés). Dépassement de délais de près de 10 mois	Communauté Urbaine de Douala	NEO CONGO MALL	31,2 milliards

Source : MINFI

4.1.2. PPP réalisés sous l'égide des lois sectorielles

Il s'agit des projets sortant du cadre du suivi de l'organisme Expert (CARPA) et mis en œuvre sous la supervision exclusive de l'administration de tutelle. Trois (03) projets en cours d'exécution et relevant desdites lois sectorielles sont présentés.

Tableau 20: Contrats de partenariat public-privé sectoriels au Cameroun

Projets	Structure	Devise	Type de PPP	Valeur du contrat	Durée moyenne de la concession
Construction du Terminal à conteneurs	PAK	USD	Concession	1,3 milliards	11,8 ans
Construction du Terminal à marchandise générale	PAK	USD	Concession	497 millions	14 ans
Nachtigal Hydro Power	NHPC	EUR	Concession	1,2 milliards	35 ans

Source : PAK et NHPC

Projet de développement, d'exploitation et de maintenance du terminal à conteneurs

Ce projet comprend 2 phases et vise le développement, l'exploitation et la maintenance du terminal à conteneurs au Port Autonome de Kribi par le biais d'un contrat PPP de type concessif pour une durée de 25 ans. En 2017, l'État du Cameroun et Eximbank de Chine ont signé une convention de financement pour un montant d'environ USD 1,3 milliard, soit 85% du coût total. Le reliquat (15%) a été financé par le gouvernement. En 2018, ladite convention est entrée en vigueur.

Conformément aux termes du contrat de partenariat, l'investissement du partenaire privé porte sur la fourniture des équipements nécessaires à l'exploitation comparativement à celui de la partie publique dont l'investissement porte sur la construction. L'entretien de l'infrastructure portuaire pris sur financement public ainsi que les exonérations des taxes et des droits de douane pour le partenaire privé au cours des différentes phases de la réalisation du projet sont

matérialisées en dehors de cet accord de concession. En d'autres termes, pendant la phase de construction, le partenaire public prend en charge les dépenses liées aux taxes et aux droits de douane sur les matériaux et les équipements importés. Il est prévu que les actifs soient entièrement amortis à la fin du contrat.

En ce qui concerne la phase d'exploitation, le partenaire privé bénéficie d'une réduction de 5% de l'impôt sur les sociétés, actuellement de fixé à 33 % pendant les cinq premières années d'exploitation. Par ailleurs, le partenaire privé perçoit des revenus issus des frais d'utilisation et est également autorisé à offrir des services commerciaux comme source supplémentaire de revenus. Les frais d'utilisation sont fixés sur la base des tarifs approuvés par le partenaire public. Le partenaire public (PAK), quant à lui, reçoit des redevances de concession en échange du droit d'occuper et de commercialiser les services sur le territoire portuaire.

Lesdits actifs ainsi que leurs caractéristiques sont repris dans le tableau ci-joint :

Tableau 21 : Caractéristiques des actifs du projet de développement, d'exploitation et de maintenance du terminal à conteneurs

Actifs	Période estimée de construction	Quantité totale	Coût total (EUR)	Durée de vie estimée
STS	A5, A6	7	62,3 M	20 ans
RTG	A5, A6	15	23,9 M	15 ans
Gerbeur à mât rétractable	A6	2	1,9 M	10 ans
Chargeur frontal	A6	3	1,3 M	10 ans
Chariot élévateur	A6	6	316 K	7 ans
Machine motrice	A4, A5, A6	30	4,5 M	7 ans
Remorque	A4, A5, A6	36	1,1 M	7 ans
Fourgon-atelier	A6	1	78 K	7 ans
Pont à pesée	A6	10	880 K	10 ans
Bâtiment	A6		15,7 M	25 ans
Autres équipements + renouvellements			106,5 M	

Source : PAK

Développement, exploitation et maintenance du terminal polyvalent du PAK

Ce projet du Port Autonome de Kribi (PAK) a pour objectifs le développement, l'exploitation et la maintenance du terminal polyvalent. Estimé à un coût total d'environ USD 497 millions, ce projet de type concessif, est financé à 85% sous forme de prêt par Eximbank de Chine à l'Etat du Cameroun, et 15% restant par l'Etat. En 2020, un contrat de partenariat a été signé entre le PAK et Kribi Multipurpose Terminal (KMT) pour une durée de 25 ans. A la fin du partenariat, il est prévu que les actifs soient entièrement amortis.

Les revenus du projet proviennent des droits d'usage, dont le plafond maximum des tarifs est approuvé par le partenaire public, principalement les frais de manutention navire-terre (FCFA/tonne), des glissements de terrain (FCFA/tonne) et de stockage (FCFA/tonne).

Projet de construction du barrage hydroélectrique de Nachtigal

Le projet Nachtigal est un contrat PPP de type BOOT (« Build-Own-Operate-Transfer ») dont le coût d'investissement s'élève à EUR 1,2 milliard. Ce projet consiste en la construction et l'exploitation d'une centrale hydroélectrique de 420 MW, soit plus du tiers de la capacité installée domestique. Il comprend une ligne d'évacuation de 50,8 km d'une puissance de 225 KV. Le projet est réalisé par la société Nachtigal Hydro Power Company (NHPC). Il traduit la volonté des pouvoirs publics d'accroître substantiellement la production d'électricité afin de soutenir la croissance économique en s'appuyant sur le secteur privé.

NHPC est une société de droit camerounais détenue par l'Etat du Cameroun (15%), EDF International (40%) et SFI (20%) ainsi que les partenaires Africa 50 (15%) et STOA Infra & Energy (10%).

Le financement de ce projet a été assuré sur fonds propres à hauteur de 24% du coût total d'investissement apporté par les actionnaires susmentionnés et une dette bancaire senior à hauteur de 76%, dont 15% constituée de prêts de banques locales garantis par la Banque Mondiale (« BM ») et 61% par de prêts de partenaires au développement tel que l'AFD (90 millions d'Euro) et PROPARCO (60 millions d'Euro), DEG (35 millions d'Euro), FMO (30 millions d'Euro), la BAD (150 millions d'Euro), AFC (50 millions d'Euro), BEI (50 millions d'Euro), CDC (90 millions d'Euro), EAIF (50 millions d'Euro), OFID (50 millions d'Euro), SFI (110 millions d'Euro).

4.2. Identification et évaluation des risques

4.2.1. Méthodologie d'évaluation et Identification des risques

La présente évaluation concerne uniquement les projets réalisés sous l'égide de la loi du 25 juillet 2023 fixant le régime général des contrats de partenariat public-privé. Elle s'appuie sur la réalisation de onze projets PPP se situant à divers stades de leur exécution. Pour chacun de ces projets, une liste de 25 risques retenus ou partagés par la Personne publique a été considérée. Ladite liste est consignée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 22 : Liste des risques

Sigle	Libellé du risque	Phase
CONCEP-1	Retard dans le respect des engagements de la personne publique impactant la mise à disposition du financement du projet (hors mise à disposition des terrains)	Conception
CONCEP-5	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase de conception	Conception
CONCEP-8	Évènements de force majeure non couverts par les assurances n'entraînant pas la résiliation du contrat en phase de conception	Conception
CONCEP-9	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase de conception	Conception
CONCEP-10	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général en phase de conception	Conception
CONCEP-11	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase de conception	Conception
CONS-1	Définition inadéquate des besoins et des résultats par la personne publique	Construction

Sigle	Libellé du risque	Phase
CONS-5	Retards dans la mobilisation de la contribution financière de la personne publique	Construction
CONS-7	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase de construction	Construction
CONS-11	Découvertes géotechniques non prévues en phase construction	Construction
CONS-12	Découvertes archéologiques	Construction
CONS-16	Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase de construction	Construction
CONS-18	Évènements de force majeure non couverts par les assurances n'entraînant la résiliation du contrat en phase de construction	Construction
CONS-19	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase de construction	Construction
CONS-20	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général en phase de construction	Construction
CONS-21	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase de construction	Construction
CONS-22	Identification de nouvelles sépultures occasionnant des coûts supplémentaires et un rallongement des délais	Construction
CONS-23	Identification de réseaux non prévus entraînant des coûts supplémentaires et/ou un rallongement des délais	Construction
EXP-1	Définition inadéquate des besoins et des résultats par l'autorité contractante	Exploitation
EXP-5	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase d'exploitation	Exploitation
EXP-9	Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase d'exploitation	Exploitation
EXP-11	Évènements de force majeure non couverts par les assurances n'entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	Exploitation
EXP-12	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase d'exploitation	Exploitation
EXP-13	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général en phase d'exploitation	Exploitation
EXP-14	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	Exploitation

Source : PAK

Pour chaque projet, chacun des risques a fait l'objet d'une classification en termes de classe d'occurrence et de classe d'impact. Pour les besoins de cohérence avec le rapport sur les risques budgétaires transmis par le CARPA, la catégorisation du risque budgétaire inhérent aux PPP s'est faite à travers la méthodologie définie dans l'annexe 1, tandis que l'évaluation de l'impact de ce risque s'est faite en affinant ladite catégorisation dans une logique de gestion de projet afin de tenir compte de la taille disparate des projets en termes de coût d'investissement, dans le but d'améliorer la qualité de l'indicateur. Les classes d'occurrence et d'impact y relatives sont consignées en annexe 1.

S'agissant spécifiquement des risques aboutissant à la résiliation du contrat, l'impact budgétaire considéré a été évalué à la lumière des dispositions de chacun des contrats.

4.2.2. Analyse qualitative des risques par projet en cours de mise en œuvre

L'analyse qualitative des risques indique que de manière générale, les risques budgétaires inhérents aux PPP en cours de mise en œuvre dans notre pays, sont globalement maîtrisables. Il existe cependant quelques risques (dont la probabilité d'occurrence est moyenne) qui nécessitent une attention particulière dans le but notamment d'en déterminer les mesures de mitigation de ces derniers.

Tableau 23 : Résultats de l'analyse qualitative

Modernisation du système informatique de la Douane

Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
Définition inadéquate des besoins et des résultats par l'autorité contractante	faible	faible
Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase d'exploitation	moyenne	faible
Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase d'exploitation	moyenne	faible
Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase d'exploitation	faible	faible
Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général ou pour faute du Partenaire public en phase d'exploitation	faible	faible
Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible

Source : MINFI

Kiosques multifonction de Douala

Sigle	Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
CONS-7	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase de construction	faible	faible
EXP-1	Définition inadéquate des besoins et des résultats par l'autorité contractante	faible	faible
EXP-5	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-9	Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase d'exploitation	moyenne	faible
EXP-11	Évènements de force majeure non couverts par les assurances n'entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible

Sigle	Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
EXP-12	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-13	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général ou pour faute du Partenaire public en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-14	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible

Source : MINFI

Kiosques multifonction de Yaoundé

Sigle	Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
CONS-7	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase de construction	faible	faible
EXP-1	Définition inadéquate des besoins et des résultats par l'autorité contractante	faible	faible
EXP-5	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-9	Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase d'exploitation	moyenne	faible
EXP-11	Évènements de force majeure non couverts par les assurances n'entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-12	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-13	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général ou pour faute du Partenaire public en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-14	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible

Source : MINFI

Autoroute Kribi Lolabé

Sigle	Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
EXP-1	Définition inadéquate des besoins et des résultats par l'autorité contractante	faible	faible

Sigle	Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
EXP-5	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-9	Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-11	Évènements de force majeure non couverts par les assurances n'entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-12	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-13	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général ou pour faute du Partenaire public en phase d'exploitation	moyenne	faible
EXP-14	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible

Source : MINFI

Couverture santé universelle

Sigle	Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
CONS-1	Définition inadéquate des besoins et des résultats par la personne publique	faible	faible
CONS-7	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase de construction	moyenne	faible
CONS-16	Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase de construction	faible	faible
CONS-19	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase de construction	faible	faible
CONS-20	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général ou pour faute du Partenaire public en phase de construction	moyenne	faible
CONS-21	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase de construction	faible	faible

Source : MINFI

Centres hospitaliers de soins ambulatoires

Sigle	Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
CONCEP-5	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase de conception	faible	faible
CONCEP-8	Évènements de force majeure non couverts par les assurances n'entraînant la résiliation du contrat en phase de conception	faible	faible
CONCEP-9	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase de conception	moyen	faible
CONCEP-10	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général ou pour faute du Partenaire public en phase de conception	faible	faible
CONCEP-11	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase de conception	faible	faible
CONS-1	Définition inadéquate des besoins et des résultats par la personne publique	faible	faible
CONS-7	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase de construction	faible	faible
CONS-11	Découvertes géotechniques non prévues en phase construction	faible	faible
CONS-12	Découvertes archéologiques	faible	faible
CONS-16	Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase de construction	faible	faible
CONS-18	Évènements de force majeure non couverts par les assurances n'entraînant la résiliation du contrat en phase de construction	faible	faible
CONS-19	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase de construction	moyen	faible
CONS-20	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général ou pour faute du Partenaire public en phase de construction	faible	faible
CONS-21	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase de construction	faible	faible
CONS-23	Identification de réseaux non prévus entraînant des coûts supplémentaires et/ou un rallongement des délais	faible	faible

Source : MINFI

Sigle	Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
CONCEP-1	Retard dans le respect des engagements de la personne publique impactant la mise à disposition du financement du projet (hors mise à disposition des terrains)	moyen	faible
CONCEP-5	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase de conception	faible	faible
CONCEP-8	Évènements de force majeure non couverts par les assurances n'entraînant la résiliation du contrat en phase de conception	faible	faible
CONCEP-9	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase de conception	faible	faible
CONCEP-10	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général ou pour faute du Partenaire public en phase de conception	faible	faible
CONCEP-11	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase de conception	moyen	faible

Source : MINFI

Projet de contrôles des axes routiers

Sigle	Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
EXP-1	Définition inadéquate des besoins et des résultats par l'autorité contractante	moyen	faible
EXP-5	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase d'exploitation	moyen	faible
EXP-9	Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-11	Évènements de force majeure non couverts par les assurances n'entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-12	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-13	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général ou pour faute du Partenaire public en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-14	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible

Source : MINFI

Sigle	Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
EXP-12	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-13	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général ou pour faute du Partenaire public en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-14	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible

Source : MINFI

Blanchisserie de l'Hôpital Général de Douala

Sigle	Description du risque par sa cause	Probabilité de survenance	Impact budgétaire potentiel
EXP-1	Définition inadéquate des besoins et des résultats par l'autorité contractante	faible	faible
EXP-5	Modifications importantes à la portée du projet émanant de l'autorité publique en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-9	Dégradations importantes des conditions économiques avec des conséquences importantes sur l'économie du projet en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-11	Évènements de force majeure non couverts par les assurances n'entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-12	Résiliation du contrat en raison du défaut du Partenaire privé en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-13	Résiliation du contrat pour motif d'intérêt général ou pour faute du Partenaire public en phase d'exploitation	faible	faible
EXP-14	Évènements de force majeure non couverts par les assurances entraînant la résiliation du contrat en phase d'exploitation	faible	faible

Source : MINFI

4.2.3. Analyse quantitative des risques par projet

Projets en cours de mise en œuvre

La valorisation des risques a été faite à travers des simulations Monte Carlo sur la base de 10 000 itérations. Elles indiquent pour le compte de l'exercice 2025, l'impact potentiel des risques budgétaires inhérents aux PPP en espérance mathématique est de près de 23,05 milliards de FCFA donnent les résultats suivants en espérance mathématique.

Tableau 24: Impact potentiel des risques en espérance mathématique

Exercices	2025	2026	2027
-----------	------	------	------

Impact potentiel des risques (millions de FCFA) 23 053,3 29 390,6 27 171,1

Source : CARPA

L'aversion au risque de l'État du Cameroun qui se traduira par une probabilité de non-dépassement, permettra d'identifier le niveau de réserves budgétaires susceptibles de se prémunir de la réalisation de différents aléas pouvant influencer l'exécution des contrats de partenariat.

Tableau 25 : Réserves budgétaires pour risques par probabilité de non-dépassement (millions de fcfa)

k-ième centile	2023	2024	2025
10	560	767	219
20	1 122	1 881	1 127
30	1 946	4 418	3 441
40	3 914	9 660	12 800
50	6 340	26 251	23 951
60	15 495	27 870	25 477
70	18 693	32 449	30 905
80	68 409	59 079	49 622
90	74 704	84 250	73 301
100	215 247	234 981	194 970

L'exposition maximale des PPP considérés pour les besoins de l'analyse est déterminée en considérant le pire des cas possibles pour l'ensemble du portefeuille. A ce titre, si l'on s'en tient au Tableau 25, ce montant correspond à la probabilité de dépassement de 100%, soit de 215,4 milliards de FCFA en 2025. Ce qui permet de penser que l'impact des risques budgétaires inhérents aux PPP reste faible.

Passifs conditionnels liés aux contrats PPP résiliés

Projet de financement, conception, construction, équipement, exploitation et maintenance de 14 postes de péages

Ce contrat de Partenariat signé le 12 août 2020 avait pour objectif la modernisation de 14 postes de péages existants sur le territoire camerounais. Il a été signé par la République du Cameroun et la société TOLLCAM pour un montant d'investissement de 36 milliards de FCFA. La durée du contrat était de 20 ans dont 18 ans d'exploitation.

Le contrat relatif audit projet a été résilié le 02 février 2024, ouvrant ainsi la porte à des négociations entre les parties dans la perspective de l'indemnisation du Partenaire privé. Le montant total de l'indemnité à payer par l'État est évalué à 49 milliards de FCFA.

Projet de financement, conception, construction, aménagement, exploitation et maintenance d'entrepôts publics au Port de Douala-Bonabéri

Le projet de Financement, Conception, Construction, aménagement, Exploitation et Maintenance des Entrepôts Publics au Port de Douala-Bonabéri a fait l'objet d'un contrat de Partenariat signé entre la Chambre de Commerce d'Industrie des Mines et de l'Artisanat (CCIMA) et la société B & A Corporation S.A. en juin 2022 pour une durée de 20 ans dont 2

ans de construction. Le coût d'investissement consigné dans ledit contrat était estimé à la somme de 4,18 milliards de francs CFA.

Le contrat a été résilié aux torts exclusifs du Partenaire privé qui n'a pas pu lever le financement nécessaire à la réalisation du projet. L'état des lieux de la mise en œuvre de ce contrat est en cours auprès de de la CCIMA.

Projet de financement, conception, construction exploitation et maintenance d'un pipeline des produits pétroliers Limbe-Douala-Edéa-Yaoundé.

L'État a prononcé la résiliation du contrat depuis 2019 et pour cela, le partenaire privé lui demande, en vertu d'une disposition contractuelle, de lui rembourser 50% des dépenses qu'il a engagées sur le projet. Celles-ci sont chiffrées par le partenaire privé à 11 milliards FCFA. Donc le risque budgétaire qui pèse actuellement sur l'État, relativement à ce projet, est de 5,5 milliards FCFA.

Projet de Financement de Construction d'exploitation et de maintenance du Marché Congo à Douala.

Dans le cadre du financement de ce projet, le partenaire public (CUD) a consenti à SICC une garantie bancaire de 75% du prêt accordé au partenaire privé par le consortium de banques Afriland-CBC. Le partenaire public s'est ainsi porté garant du crédit bancaire obtenu par le partenaire privé. Cette garantie couvre la somme totale de 1,875 milliard FCFA, représentant ainsi un passif conditionnel pour le partenaire public, dont la condition de levée sera observée pour chaque portion de ce montant qui fera l'objet d'un défaut de remboursement.

La garantie pourrait donc être appelée par le Consortium des banques. Il reviendrait par conséquent à la CUD de payer la somme de 1,875 milliard FCFA. La CUD étant un établissement public qui jouit d'une autonomie financière, le risque que cette garantie soit transférée à l'État en dernier ressort est très faible.

Tableau 26 : Récapitulatif des passifs conditionnels des Projets exécutés en Partenariat Public Privé

N°	Libellé du Projet	Nature de l'engagement du Partenaire Public	Montant du Passif
1	Projet de financement, conception construction exploitation et maintenance d'un pipeline des produits pétroliers Limbe-Douala-Edéa-Yaoundé	Le Partenaire Public aura à indemniser partiellement le partenaire privé du fait de la résiliation du contrat	Évaluation à réaliser
2	Projet de Financement de Construction d'exploitation et de maintenance du Marché Congo à Douala	Le Partenaire Public payerait la garantie sur le prêt bancaire du Partenaire Privé et rembourserait au partenaire privé la valeur résiduelle des investissements déjà réalisés (ceux-ci restent à évaluer)	Évaluation en cours
3	Projet de réhabilitation de l'immeuble CNPS situé à l'Avenue Charles De Gaulle à Douala	La CNPS aura à payer à FINANCIA PROPERTIES la valeur des investissements réalisés	Évaluation en cours
4	Transport urbain de masse dans la ville de Yaoundé	Arriérés de la subvention d'équilibre à payer par l'État	2 milliards FCFA
5	Projet de financement, conception, construction, équipement, exploitation et maintenance de 14 postes de péages	Indemnité de résiliation	49 milliards FCFA

N°	Libellé du Projet	Nature de l'engagement du Partenaire Public	Montant du Passif
6	Projet de financement, conception, construction, aménagement, exploitation et maintenance d'entrepôts publics au Port de Douala-Bonabéri	Indemnité de résiliation	A évaluer

Source : MINFI

Passifs fermes des contrats de partenariat en cours de mise en œuvre

Les passifs fermes concernent les engagements financiers certains pris par la partie publique à chaque phase de réalisation du projet. Il peut s'agir d'une contribution financière aux investissements, ou de loyers à payer au Partenaire privé pendant la phase d'exploitation du projet.

Trois (03) projets admettent des passifs fermes sur les exercices 2025, 2026 et 2027. Il s'agit des projets de :

- réhabilitation de la blanchisserie de l'Hôpital Général de Douala ;
- construction de l'autoroute Kribi-Lolabé ;
- construction d'un système de Couverture Santé Universelle (CSU).

Les passifs fermes relatifs à ces projets sont donnés par le tableau suivant :

Tableau 27 : Passifs fermes des Projets exécutés en Partenariat Public Privé

Projets	Administration	Exercices budgétaires		
		2025	2026	2027
Réhabilitation de la blanchisserie de l'Hôpital Général de Douala	HGD	123,3	123,3	123,3
Construction de l'autoroute Kribi-Lolabé	MINTP	16 411	16 411	16 411
Construction d'un système de Couverture Santé Universelle (CSU)	MINSANTE	3 643	1 500	1 500
Total des passifs fermes (millions de FCFA)		20 177,3	18 034,3	18 034,3

Source : MINFI

Synthèse de l'impact potentiel des PPP sur le budget

Elle tient compte à la fois des passifs fermes, de l'exposition moyenne aux risques générant des passifs conditionnels, et de la valorisation des indemnités à payer par les autorités contractantes du fait de la résiliation d'un certain nombre de contrats PPP.

Tableau 28 : Synthèse de l'impact potentiel des PPP le budget (millions de FCFA)

	2025	2026	2027
Passifs fermes des projets en cours d'exécution	20 177	18 034	18 034,3
Passifs conditionnels des projets en cours d'exécution (en espérance mathématique)	23 053	29 390,6	27 171,1
Passifs inhérents à la résiliation des contrats PPP	51 000		
Total	94 230	47 424	45 205

Source : MINFI

A l'examen de ce tableau, les PPP réalisés sous l'égide de la loi du 25 juillet 2023 ont un impact relativement faible dans le budget de l'Etat. **La prise en compte des projets PPP régis par les lois sectorielles devrait cependant permettre d'avoir une meilleure appréciation quant à l'exposition globale des PPP en matière de risque budgétaires. Il serait par conséquent nécessaire qu'une organisation particulière soit mise en place en vue d'identifier et de valoriser les risques budgétaires inhérents à ce type de projet PPP.**

4.3. Mesures de mitigation des risques

Elles relèvent principalement de la mise en place de mécanismes de suivi-évaluation proactifs. Des équipes de projets devraient être créées auprès de chaque autorité contractante et organisées de manière à favoriser un suivi proactif de l'exécution des contrats PPP. Il s'agira entre autres d'examiner de façon régulière, l'environnement juridique, financier et institutionnel, tout en évaluant le Partenaire privé dans l'atteinte de ses objectifs de performance.

CHAPITRE 5 : RISQUES LIES AU SECTEUR FINANCIER

5.1. Contexte et justification

Au Cameroun, le secteur financier connaît une résilience de l'économie qui s'est confirmée en dépit d'un contexte international particulièrement défavorable. Le taux de croissance a continué de progresser et est estimée à 3,9 à fin 2023, grâce notamment aux performances du secteur non pétrolier. Les mesures de soutien à la consommation mises en œuvre par le Gouvernement ont permis de maîtriser l'inflation et de la stabiliser à 6,7.

Les risques budgétaires liés au secteur financier concernent aussi bien ceux relatifs au suivi des banques en difficulté, les risques liés aux prêts non performants, risques liés au contexte macroéconomique, les risques liés à la forte exposition des banques vis-à-vis de certains secteurs.

Au second semestre 2023, le secteur bancaire s'est enrichi d'une nouvelle banque, notamment Africa Golden Bank, portant ainsi à 19 le nombre de banques agréées au Cameroun. Au cours de la période sous revue, le total bilan s'est établi à 10 460 milliards après 10 179 milliards à fin juin 2023, soit une augmentation de 2,8. En glissement annuel, il a progressé, de 10,3, passant de 9 486 milliards à décembre 2022 à 10 460 milliards à décembre 2023. Cette progression est due à l'activité de certaines banques, qui ont vu leur bilan s'accroître, notamment Access Bank (157), Bange Bank (59), Banque Atlantique (37) et Citi Bank (48).

5.2. Identification et justification des risques liés au secteur financier

5.2.1. Risques budgétaires relatifs à la restructuration des banques, des établissements financiers et au suivi de l'activité des établissements de paiement

Le secteur financier regroupe le secteur bancaire notamment les banques et établissements financiers à caractère bancaire ainsi que les établissements de microfinance. Les établissements de crédits (banques et établissements financiers à caractère bancaire) sont exposés à des risques financiers, notamment les risques de crédit et de marché. La non maîtrise ou la mauvaise gestion de ces risques et/ou les infractions vis-à-vis de la réglementation à travers le non-respect des ratios prudentiels peuvent aboutir, après une série de mesures administratives et la mise en œuvre des actions de supervision, à la prise de sanctions telles que la mise sous administration provisoire ou la mise en liquidation. Les risques liés au secteur financier sont suivis par la Direction Générale du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire du Ministère des Finances.

La décision de la mise sous administration provisoire ou la mise en liquidation d'un établissement de microfinance ou d'un établissement de crédits est à l'appréciation de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) qui conformément à la convention du 16 octobre 1990 qui la crée, prononce des sanctions et en réfère au Ministre des finances (autorité monétaire nationale) qui engagera des mesures visant à la nomination d'un administrateur provisoire ou d'un liquidateur.

Cette situation peut engendrer des risques budgétaires parmi lesquels les risques de liquidité, ainsi que les mesures administratives exceptionnelles qui peuvent occasionner un effet d'éviction sur l'exécution du budget de l'Etat.

Ce risque se manifeste par le déclenchement d'une procédure de résolutions pour les banques ayant ou non une importance systémique. Elle implique la prise urgente d'un certain nombre d'actions des pouvoirs publics afin de couvrir les insuffisances liées à l'absence de fonds propres. Les pouvoirs publics interviennent à ce titre soit pour résorber le déficit d'une banque, soit pour réduire l'exposition de la banque à un risque systémique conformément aux pratiques

Au Cameroun, deux banques commerciales à capitaux majoritairement privés, NFC Bank et UBC Bank, présentent des états financiers dont les résultats se dégradent d'année en année en raison notamment du niveau important de sinistralité du portefeuille des créances sur leurs clientèles respectives.

Au regard de leur forte implantation dans les zones en conflit, une mise en liquidation de ces banques entraînerait une perte importante du volume de l'épargne de nos compatriotes vivant dans ces régions et cristalliserait les tensions.

L'État, en collaboration avec les actionnaires historiques de ces banques a élaboré en 2022 un plan de restructuration qui pour l'essentiel s'appuie sur les leviers suivants : l'apurement des pertes à travers l'absorption du capital social, le rachat du portefeuille....

Ce plan de restructuration prévoyait la recapitalisation de chaque banque à hauteur de 10 milliards de FCFA chacune et un désengagement de l'État dès redressement par la cession de tout ou partie de ses actions à des investisseurs de référence.

5.2.2. Risques liés à la gestion des actifs compromis

Les défaillances des marchés et des différentes réformes des politiques publiques peuvent occasionner des risques sur les actifs détenus par les banques. Aussi il apparaît que les incertitudes qui pèsent sur le marché, peuvent occasionner des dysfonctionnements dans la politique d'octroi des crédits et partant accroître le niveau des prêts non performants. L'Etat pour corriger ses défaillances, peut être amené à prendre des mesures de contrôle afin d'éviter l'insolvabilité des banques, et assurer le recouvrement des créances

A cet effet, L'Etat à travers le Ministère des Finances et la Société de Recouvrement de créances ont mené des missions d'évaluation du portefeuille des prêts non performants chez certains établissements de crédit.

5.2.3. Forte exposition de certaines banques

La forte exposition des banques vis-à-vis d'un secteur peut également courir un risque budgétaire. Ce fut le cas en 2020 avec l'entreprise SONARA, qui concentrait un pool bancaire assez important en raison de la variété de ses opérations. Afin d'éviter un risque systémique, l'Etat à travers le Ministère des Finances, a dû consentir un certains nombres d'aménagements, afin d'éviter une paralysie de l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers.

Ce type de risque invite des autorités de contrôles et de supervision du secteur, une surveillance plus accrue des banques qui ont un poids systémique, mais également un tour d'horizon permanent, des ratios prudentiels, et de l'identification des modes de contrôle des banques fortement exposés.

5.3. Mesures d'atténuation et de mitigation des risques liés au secteur financier

Catégories de risque ou item	Forces	Faiblesses	Point d'amélioration
Risques de structuration des banques	<p>L'État, en collaboration avec les actionnaires des banques (NFC, UBC et CBC) a élaboré en 2022 un plan de restructuration qui pour l'essentiel s'appuie sur les leviers suivants : l'apurement des pertes à travers l'absorption du capital social, le rachat du portefeuille....</p> <p>Ce plan de restructuration prévoyait la recapitalisation de chaque banque à hauteur de 10 milliards de FCFA chacune et un désengagement de l'État dès redressement par la cession de tout ou partie de ses actions à des investisseurs de référence.</p>	<p>Difficultés à obtenir les données actualisées sur les situations comptables des banques auprès de la Banque Centrale</p> <p>Les banques ne transmettent pas systématiquement leurs états financiers trimestriel à l'Autorité Monétaire</p>	<p>La mise en place d'une plateforme intégré entre les banques, la banque centrale et l'Autorité Monétaire améliorerait le suivi de l'activité des banques ;</p> <p>la mise en place systématique de comité national de surveillance du secteur bancaire. L'objectif de ce comité est de recouvrer toute ou partie des créances de la banque en vue d'assainir la banque ou de faciliter le remboursement des clients</p>
Les risques liés à la forte exposition des banques	<p>L'Etat a pris des participations dans la plupart des établissements de crédit afin de suivre le développement de leurs activités (SGC, BICEC, SCB, CBC)</p>	<p>Les nouveaux acteurs notamment les établissements de paiement, les FinTech refusent pour la plupart de se soumettre au règlement COBAC de 2018 notamment en ce qui concerne les modalités d'agrément de leurs dirigeants ; conditions d'exercice de l'activité de prestataire de paiement ;</p> <p>Le non-respect de ces dispositions réglementaires fait un courir un risque important aux clients de ces établissements et a l'Etat</p>	<p>La poursuite de la sensibilisation des acteurs à travers des ateliers et des séminaires de sensibilisation sur la réglementation COBAC et sur les bonnes pratiques du secteur</p>
Les risques liés à la gestion des actifs compromis	<p>L'Etat à travers le Ministère des Finances et la Société de Recouvrement de créances ont mené des missions d'évaluation du portefeuilles des prêts non performants chez certains établissements de crédit</p>	<p>L'Etat devrait limiter ses interventions au maximum dans le secteur notamment le rachat des créances douteuses et autres prêts non performants.</p>	<p>Mettre en place un Fond de Garantie pour couvrir les prêts accordés aux clients de ces établissements ;</p>

CHAPITRE 6 : AUTRES RISQUES SPECIFIQUES

Dans le cadre de cette deuxième édition, les autres risques spécifiques aussi bien les litiges et le contentieux suivis par la Division des Affaires Juridiques du MINFI, les risques liés aux catastrophes naturelles suivi par le MINEPDED et le MINEPAT, les risques liés à la mobilisation des recettes douanière suivis par le MINFI, les risques liés à la mobilisation des recettes fiscales suivis par le MINFI et les risques liés à la mobilisation des appuis budgétaires suivis par le MINFI et le MINEPAT.

6.1. Risques de litiges et de contentieux

6.1.1. Contexte

En vertu de la compétence dévolue dans le suivi et l'exécution des décisions de justice concernant l'État, le Ministère des Finances assure la prise en charge financière des condamnations juridictionnelles rendues exclusivement contre l'État. Cette prise en charge financière ne s'étend donc pas aux condamnations juridictionnelles contre les entreprises publiques, les établissements publics administratifs, et collectivités territoriales décentralisées, en raison de la personnalité juridique et de l'autonomie financière de ces entités.

Le tableau ci-dessous donne pour les quatre (04) dernières années, les montants consolidés à la Division des Affaires Juridiques, des exécutions de décisions de justice, des honoraires d'avocats et des indemnités de représentants de l'Etat en justice.

Tableau 29 : Exécutions de décisions de justice, des honoraires d'avocats et des indemnités de représentants de l'Etat en justice

ANNEE	EXECUTIONS DECISIONS DE JUSTICE	HONORAIRES D'AVOCATS	INDEMNITES DE REPRESENTATION	TOTAL
2021	34 018 630 572	1 300 202 550	110 250 000	35 429 083 122
2022	4 861 247 276	864 307 500	86 250 000	5 811 804 776
2023	16 195 480 580	1 510 193 750	101 500 000	17 807 174 330
2024	2 136 970 406	1 752 762 500	99 250 000	3 988 982 906

Source : MINFI

6.1.2. Identification et catégorisation des risques de litiges et contentieux

a) Identification :

Les risques budgétaires pour la DAJ concernent principalement l'exécution des décisions de justice rendues contre l'Etat, le paiement des honoraires des Conseils constitués ainsi que les indemnités de représentant de l'Etat en justice.

Le risque est mesuré par l'écart entre les montants consolidés et les montants effectivement engagés ou prévus pour ces dépenses. Le tableau ci-dessous, qui est colorié de rouge, mesure le niveau élevé du risque lié au contentieux. En prenant pour référence les années antérieures, les provisions liées aux rubriques évoquées sont généralement dépassées, d'où les probabilités élevées de survenance du risque et d'évaluation de l'impact budgétaire potentiel.

b) Justification de la catégorisation

Prise en charge des décisions de justice rendues contre l'État et la prise en charge des honoraires des Conseils de l'État.

En l'espèce, le risque budgétaire résulte de l'écart entre la quotité inférieure de la provision allouée pour le règlement des condamnations juridictionnelles contre de l'État d'une part, et le montant élevé des sommes à verser au profit des requérants d'autre part.

Concernant spécifiquement l'État, les condamnations susmentionnées génèrent des risques dont l'incidence est de rompre l'équilibre budgétaire entre les recettes projetées et les dépenses résultant du montant principal à payer consécutivement aux décisions de justice.

Le risque susmentionné est accru par les intérêts de retard attachés au montant principal de la créance juridictionnelle due par l'État.

Quantitativement, au titre de l'année 2024, pour un total de 524 procédures juridictionnelles, le montant des condamnations contre l'État est de FCFA **2 136 970 406**.

Pour la défense des intérêts de l'État en justice, le MINFI a signé au cours de cette année 32 conventions pour un montant cumulé de FCFA **1 752 762 500**. Il est à préciser que les procédures d'arbitrage sont les plus onéreuses, avec les frais de procédures et surtout les honoraires des cabinets d'avocats étrangers.

Le risque budgétaire lié aux litiges et contentieux fait l'objet d'études permanentes à la Division des Affaires Juridiques du Ministère des Finances. Ces réflexions se font notamment à travers la plateforme du suivi du contentieux, créé au sein du Ministère des Finances. La plateforme projetée se réunir en ce mois de novembre pour l'évaluation des activités contentieuses du MINFI. Cette plateforme regroupe toutes les structures du MINFI en charge du suivi du contentieux. Dans le même sillage, des séminaires de renforcement de capacités ont été organisés et d'autres sont en cours de préparation.

Tableau 30 : Catégorisation des risques de litiges et contentieux

Identification du risque		Description du risque	Probabilité de survenance	Évaluation de l'impact budgétaire potentiel
			(Faible-moyen-élevé*)	
6.1.1.	Dépassement de la provision budgétaire dédiée à la prise en charge des décisions de justice rendues contre l'État, ainsi que celui dédiée à la prise en charge des honoraires des Conseils de l'État	L'augmentation graduelle des intérêts de retards attachés au montant principal de la condamnation rendue contre l'État et l'augmentation des affaires suivis en justice	Faible	Faible

- Probabilité de survenance (calculée sur la durée du CBMT) : faible : <10% ; 10%< moyen <40% ; élevé : >40%.
- Impact budgétaire (calculé sur la durée du CBMT et en % du budget) : faible <5% ; 5%< moyen <20% ; élevé : >20% ;
- Ampleur : Risque Faible Risque Moyen Risque Fort

6.1.3. Mesures de mitigation

Mesures préconisées au plan organique : pour éviter que l'État soit condamné à payer des montants mirobolants, il convient de s'assurer que ses représentants ont les compétences requises (profil, aptitudes probantes, et formations spécialisées au suivi des procédures juridictionnelles internes et supranationales) pour assurer efficacement la défense des intérêts publics lors des audiences devant les juridictions nationales et supranationales. La formation du personnel susvisées devraient être assurée par les structures juridiques des départements ministériels selon le cas et dans la durée ;

Mesures préconisées au plan procédural : pour éviter que le Trésor public ne décaisse des montants élevés au terme des procédures juridictionnelles, il convient de privilégier les procédures transactionnelles avec le requérant afin d'éteindre l'action publique et économiser les deniers publics. La prise en charge de ces protocoles transactionnels devrait se faire dans des délais raisonnables pour éviter d'éventuels recours contentieux qui coûterait plus cher à l'Etat.

Il serait également indiqué de réfléchir sur un mécanisme pérenne de financement du suivi des procédures contentieuses par la DAJ/MINFI, la DGD et la DGTCFM, afin de garantir la crédibilité des engagements du MINFI et de préserver les intérêts de l'Etat en assurant la bonne collaboration avec les Conseils.

1-/ mesures préconisées au plan budgétaire : pour éviter que les intérêts de retards attachés à l'inexécution des décisions de justice ne dépassent le montant principal des condamnations, il convient :

- **Pour l'année N :** de centraliser des données relatives aux condamnations pécuniaires prononcées contre l'Etat et, entre septembre et octobre, transmettre ces données à la Direction Générale du Budget, pour budgétisation ;
- **Pour l'année N+1 et suivantes :** prendre en charge des condamnations budgétisées, fondée sur les estimations transmises à la Direction Générale du Budget par la Division des Affaires Juridiques du MINFI

2-/mesures préconisées au plan comptable : il convient de procéder à l'apurement de toutes les condamnations contre l'État, en sommant les créances internes transmises par la DAJ, et les créances supranationales transmises par les représentations diplomatiques et consulaires de la République du Cameroun. Cet exercice permettrait à l'Etat du Cameroun d'éviter des pénalités dues au non-paiement ou au paiement tardif de ces créances.

6.2. Risques budgétaires liés à la mobilisation des recettes douanières

6.2.1. Contexte

Dans la catégorisation internationale des risques budgétaires, les risques liés à la mobilisation des recettes douanières, fiscales et des appuis budgétaires sont classés parmi les risques budgétaires spécifiques. La Direction Générale des Douanes est exposée chaque année à des chocs potentiels qui peuvent entraver l'atteinte de ses objectifs de recettes et avoir par conséquent un impact sur le budget de l'État. Compte tenu de la forte corrélation entre les recettes et les dépenses de l'État, un choc entraînant une baisse significative des recettes

représente un facteur contraignant d’ajustement des dépenses. Il est important d’identifier ces risques afin d’anticiper sur des éventuelles mesures qui peuvent être de nature à réduire sa probabilité de survenance ou à atténuer son impact. Le tableau ci-après ressort l’historique des écarts entre les prévisions et les réalisations de recettes douanières entre 2005 et 2023.

Tableau 31 : Evolution des recettes douanières entre 2005 et 2023

ANNEES	Prévisions (1)	Réalisations (2)	Taux de réalisation (2)/(1)	Variations absolues (2)-(1)	Variations relatives
2005	354,0	346,7	97,9%	-7,3	-2,1%
2006	375,0	375,4	100,1%	0,4	0,1%
2007	411,0	401,3	97,6%	-9,7	-2,4%
2008	435,0	443,5	101,9%	8,5	1,9%
2009	468,0	466,9	99,8%	-1,1	-0,2%
2010	499,0	503,5	100,9%	4,5	0,9%
2011	550,0	545,3	99,1%	-4,7	-0,9%
2012	550,0	595,5	108,3%	45,5	8,3%
2013	638,0	597,4	93,6%	-40,6	-6,4%
2014	638,0	700,2	109,7%	62,2	9,7%
2015	692,7	678,1	97,9%	-14,6	-2,1%
2016	752,1	683,8	90,9%	-68,3	-9,1%
2017	800,1	732,7	91,6%	-67,4	-8,4%
2018	800,0	803,2	100,4%	3,2	0,4%
2019	850,0	840,0	98,8%	-10,0	-1,2%
2020	650,0	707,8	108,9%	57,8	8,9%
2021	804,7	852,3	105,9%	47,6	5,9%
2022	863,9	901,2	104,3%	37,3	4,3%
2023	973,7	1022,7	105,0%	49	5,0%

Source : MINFI

L’analyse des prévisions et des réalisations des recettes douanières entre 2005 et 2023 consolidés dans le tableau ci-dessus permet de décomposer les écarts entre ces deux grandeurs en trois phases :

- **De 2005 à 2015**, on observe une variation des écarts en dents de scie (alternance entre des écarts positifs et négatifs) dans laquelle l’écart le plus négatif est observé en 2013, soit -40,6 milliards en valeurs absolue et -6,4% en valeur relative. À l’opposé, on observe en 2014 le pic des écarts positifs avec +62,2 milliards en valeur absolue et +9,7% en valeur relative ;
- **De 2016 à 2019**, on observe une succession de sous performances par rapport aux prévisions de recettes avec toutefois un résultat positif en 2018 (+0,4%). Le taux de réalisation le plus bas (90,9%) date de 2016, correspondant à un écart absolu de -68,3 milliards de FCFA (-9,1%). Ceci s’explique entre autres par la chute des prix des

matières premières et principalement des hydrocarbures, ayant entraîné une crise des devises en zone CEMAC et la naissance de la crise sécuritaire dans les régions du Nord-Ouest et Sud-Ouest ainsi que celle de Boko Haram dans l'Extrême-Nord Cameroun.

- **De 2020 à 2023**, on observe une succession de performance positives de la Direction Générale des Douanes, avec tout de même les objectifs de recettes de 2020 inférieurs à ceux de 2019. Cela s'explique par l'avènement de la crise sanitaire de Covid-19 en mars 2020 au Cameroun qui a poussé le pays à modifier sa Loi de Finance en réduisant à la fois les recettes et les dépenses pour tenir compte de l'impact de ladite crise.

6.2.2. Identification et justification des risques

a) Identification des risques

Après analyse de plusieurs événements passés ainsi que de l'environnement douanier camerounais, nous identifions de manière synthétique les risques liés à la mobilisation de recettes douanières dans le tableau suivant :

Tableau 32 : Risques liés à la mobilisation des recettes douanières

Identification du risque	Description du risque
Risque lié au taux de croissance	Risque de variation sensible et à la baisse du taux de croissance par rapport au taux de croissance anticipé
Risque lié à la dépense fiscale	Risque lié à niveau très élevé d'exonération des droits et taxes sur les opérations douanières
Risques liés à la dette des administrations publiques	Risque d'accumulation de la dette du MINEPAT et des autres Administrations.
Risque lié à la dette de la SONARA	-Risque de non-paiement de la dette de la SONARA
Risque lié à la dette des marketeurs	-Risque de non-paiement de la dette de certains marketeurs
Risques sanitaires	Risque d'apparition des épidémies ou pandémies pouvant modifier de manière sensible le volume d'échanges entre le Cameroun et l'Extérieur

Source : MINFI

b) Justification de la catégorisation des risques

Comme récapitulé dans le tableau 1, nous pouvons identifier quelques risques liés à la mobilisation des recettes douanières tels que les risques liés au taux de croissance, à la dépense fiscale, à la dette des administrations publiques, la dette de la SONARA, la dette des marketeurs et les risques sanitaires.

Risques liés au taux de croissance

Les projections des recettes douanières pour l'année n+1 s'appuient entre autres sur le taux de croissance du PIB nominal non pétrolier, les mesures nouvelles de la Loi de Finances ainsi que les recettes de l'année n. Cela souligne le lien entre le taux de croissance et les recettes douanières. Or, plusieurs événements macroéconomiques peuvent survenir et impacter de manière significative la croissance du pays. On peut noter comme exemple, la chute des prix

des matières premières survenue dans les années 2015 qui a impacté la croissance du pays et dont on remarque au cours de la période des sous performances dans la mobilisation des recettes douanières.

Il est toutefois important de souligner que de manière générale, l'impact anticipé sur les recettes douanières du aux mesures nouvelles constitue également un risque budgétaire. En effet, certaines mesures bien que prises dans la Loi de Finances ne sont par la suite pas appliquées (cas de la collecte des droits et taxes sur les téléphones portables) et d'autres différés. Il en est de même pour les recettes de l'année n qui sont estimées pour pouvoir par la suite projeter les recettes de l'année n+1. Ceci du fait que la préparation et l'adoption de la Loi de Finances de l'année n+1 se fait avant le terme de l'année n.

Risques liés à la dépense fiscale

La dépense fiscale peut être appréhendée comme des pertes de recettes de l'État occasionnées par l'application de mesures dérogatoires à la norme fiscale de référence établie au niveau national. Au plan douanier, elle peut prendre les différentes formes suivantes : exonérations spécifiques à certains produits, exonérations spécifiques à certaines entreprises en vue de promouvoir ou soutenir leurs activités, taux réduits, franchises et autres abattements de droits et taxes de douane. Il convient également de relever que la genèse d'un projet sur l'évaluation des dépenses fiscales trouve son essence dans l'efficacité et la rationalisation de ces dépenses. En raison du fait qu'elles engendrent un manque à gagner important pour le budget de l'État, il serait judicieux d'interroger la pertinence ou l'atteinte des objectifs escomptés par ces mesures dérogatoires. En 2022, les exonérations douanières s'élèvent à 537,2 milliards de FCFA contre 489,4 milliards de FCFA en 2021, soit une hausse de 47,7 milliards en valeur absolue et 9,8% en valeur relative. Si cela participe à la politique d'import substitution, il est à noter tout de même que cette dépense non plafonnée peut au cours d'un exercice constituer un facteur de non atteinte des objectifs de recettes et donc impacter le budget de l'État.

Risques liés à la dette des administrations publiques

La dette des administrations publiques constitue un facteur d'atténuation des performances douanières et peut sur un exercice budgétaire entraver l'atteinte des objectifs de la Direction Générale des Douanes de manière non négligeable si le montant non apuré est élevé. En guise d'exemple, l'accumulation de la dette de l'État en 2022 était de 56,1 milliards dont 32 milliards pour le MINEPAT.

Risques liés à la dette de la SONARA

Depuis l'incendie de la SONARA en 2019, la dette douanière de cette société va sans cesse croissante et se situe au 31 décembre 2023 à un montant cumulé de 248,5 milliards. Cette dette est quantifiée à 108,3 milliards pour l'exercice 2021 et 81 milliards pour l'exercice 2022. Cette structure qui importe désormais les produits pétroliers finis a des difficultés à s'acquitter de ses obligations douanières en termes de droits et taxes, compte tenu de ses immenses charges de fonctionnement. Cette situation représente un risque non négligeable pour l'atteinte des objectifs de recettes de la Direction Générale des Douanes.

Risques liés à la dette des marketeurs

Le paiement des droits et taxes de douanes issus des importations des produits pétroliers finis par les marketeurs se fait de manière régulière par compensation, c'est-à-dire qu'il y a suspension desdits droits à la porte. Cette situation entraîne très souvent des dettes importantes

pouvant impacter les performances de la Direction Générale des Douanes. Il est à noter que la dette des marketeurs est de 28,04 milliards pour les 9 premiers mois de l'année 2024 pour un montant des émissions de 66,5 milliards, soit un taux de recouvrement de 42,2%. Le montant estimé des émissions au 31 décembre 2024 est de 83,1 milliards. En tenant compte du taux précédent, on estime à 35,1 milliards les restes à recouvrer pour les marketeurs en 2024, qui constituent également un risque pour 2025.

Risques sanitaires

La pandémie de Covid19 qui a démarré au Cameroun le 06 mars 2020 nous démontré à quel point une crise sanitaire pouvait avoir un impact sur la mobilisation des recettes douanières. En effet, l'objectif annuel initial de recettes assigné à la Direction Générale des Douanes était de 859,2 milliards et a été ramené à 650,0 milliards pour tenir compte des effets de la crise sanitaire liés à la COVID 19. Ce nouvel objectif était donc en baisse de 24,35% (-209,2 milliards) par rapport aux prévisions initiales. Au cours de cette année, l'Administration des Douanes a mobilisé un montant global de recettes budgétaires de 707,8 milliards. On peut donc estimer que l'impact de la pandémie de covid19 sur les recettes douanières en 2020 (Toute chose égale par ailleurs) est de l'ordre de 17,62% sur les prévisions initiales. La résurgence des cas de cette pandémie dans certains pays Européen est un sujet d'actualité qui ne laisse pas indifférent le Cameroun.

6.2.3. Quantification et hiérarchisation des risques

Le tableau ci-après donne quantitativement pour chaque risque identifié plus haut, sa probabilité d'occurrence, son impact budgétaire et son degré de criticité.

Tableau 33 : Quantification des risques liés à la mobilisation des recettes douanières

Identification du risque	Pro. Occurrence calculée sur 3 ans	Impacts budgétaires en milliards et en % du budget 2024	Degré de criticité
Risque lié au taux de croissance	30%	61 (0,8%)	0,3%
Risque lié à la dépense fiscale	60%	27 (0,4%)	0,2%
Risques liés à la dette des administrations publiques	80%	56 (0,8%)	0,6%
Risque lié à la dette de la SONARA	80%	69 (1,0%)	0,8%
Risque lié à la dette des marketeurs	60%	35 (0,5%)	0,3%
Risques sanitaires	5%	30 (0,4%)	0,02%

Source : MINFI

a) Analyse de la probabilité de survenance

Concernant les risques liés à la mobilisation des recettes douanières, nous remarquons que certains risques présentent des probabilités d'occurrence élevés. On peut noter :

- Les risques liés à la dette des administrations publiques (80%). Ceci est due à aux lenteurs des administrations dans l'apurement de leurs dettes douanières ; en l'occurrence le MINEPAT qui délivre des Attestation de Prise en Charge (APEC) au

profit des entreprises dans le cadre des projets à financement conjoint. Ce risque peut fortement diminuer si des cadres de concertations sont créés en vue d'un apurement rapide desdites dettes ;

- Les risques liés à la dette de la SONARA (80%). La SONARA depuis 2019 éprouve des difficultés à s'acquitter de ses dettes en douanes qui évolue de manière croissante au fil des années et dont la solution passe par une réhabilitation de cette structure ;
- Les risques liés à la dépense fiscale (60%). L'administration des Douanes dans le cadre de sa mission économique est un acteur clé de la politique d'import-substitution de l'État Camerounais. À cet effet, elle accorde de manière croissante ces années des exonérations sur certains produits ainsi qu'à certaines entreprises sans que le montant des exonérations ne soit plafonné.

b) Classification des différents risques

Les risques liés à la mobilisation des recettes douanières sont synthétisés selon la catégorisation arrêtée dans le cadre de l'évaluation des risques budgétaires et dont les critères sont présentés sous le tableau ci-après.

Tableau 34 : Catégorisation des risques liés à la mobilisation des recettes douanières

Identification du risque	Description du risque	Probabilité de survenance	Évaluation de l'impact budgétaire potentiel	Degré de criticité
		(Faible-moyen-élevé*)		
Risque lié à la dépense fiscale	Risque lié à l'impact de dépense fiscale sur la mobilisation des recettes douanières	Élevé	Faible	0,2%
Risques liés à la dette des administrations publiques	Risque d'accumulation de la dette du MINEPAT et des autres Administrations.	Élevé	Faible	0,6%
Risque lié à la dette de la SONARA	-Risque de non-paiement de la dette de la SONARA	Élevé	Faible	0,8%
Risque lié à la dette des marketeurs	-Risque de non-paiement de la dette de certains marketeurs	Élevé	Faible	0,3%
Risques sanitaires	Risque d'apparition des épidémies ou pandémies pouvant modifier de manière sensible le volume d'échanges entre le Cameroun et l'Extérieur	Faible	Faible	0,02%

- o Probabilité de survenance (calculée sur la durée du CBMT) : faible : <10% ; 10%< moyen <40% ; élevé : >40%.
- o Impact budgétaire (calculé sur la durée du CBMT et en % du budget) : faible <5% ; 5%< moyen <20% ; élevé : >20%.
- o Ampleur : Risque Faible ■ Risque Moyen ■ Risque Élevé ■

Source : MINFI

Le risque le plus critique (0,8%) lié à la mobilisation des recettes douanières est celui de la dette de la SONARA dont la probabilité de survenance est élevée, mais son impact est faible par rapport au budget de l'État, bien que moyen si on prend comme référence les objectifs de recettes de la DGD. Il est suivi par le risque lié à la dette des administrations publiques (0,6%) et ceux liés au taux de croissance (0,3%) et à la dette des marketeurs (0,3%).

6.2.4. Mesures de mitigation

L'identification et l'évaluation des risques budgétaires se fait en vue de prendre des mesures de gestion qui permettent de réduire la probabilité d'occurrence du risque ou son impact. À cet effet, les mesures ci-après sont adoptées pour atténuer les risques identifiés plus haut.

Pour les risques liés au taux de croissance,

Gestion/atténuation :

- La poursuite de la diversification de l'économie camerounaise. Cela passe entre autre par la promotion de l'import-substitution dont la Direction Générale des Douanes est un acteur majeur ;
- Le suivi régulier et l'analyse de l'information internationale afin de réduire le risque d'une anticipation trop optimiste du taux de croissance.

Pour les risques liés aux dépenses fiscales,

Gestion/atténuation :

- La rationalisation et la maîtrise de la dépense fiscale à travers notamment l'optimisation de la collaboration entre la Direction Générale des Douanes et la Direction Générale des Impôts dans le cadre de l'évaluation de la dépense fiscale pour chaque exercice.
- Du fait que les dépenses fiscales engendrent un manque à gagner important pour le budget de l'État, il serait judicieux d'interroger la pertinence ou l'atteinte des objectifs escomptés par ces mesures dérogatoires. Il faudrait dans un premier temps sensibiliser les usagers sur la dépense fiscale consentis par le gouvernement et par la suite mener une évaluation et ou enquête sur la pertinence de ces mesures auprès des bénéficiaires. Ceci, afin d'optimiser la rationalisation de la dépense fiscale.
- Prévoir un régime de sanctions pour ceux des contribuables qui bénéficient des mesures dérogatoires sans les refléter sur leur offre.

Pour les risques liés à la dette des administrations publiques,

Gestion/atténuation :

- Poursuivre la collaboration avec le MINEPAT dans le cadre du suivie de la dette qui résulte des Attestation de Prise en Charge (APEC) ;
- Transmission régulière par le MINFI aux différentes administrations du l'état de leurs dettes.

Pour les risques liés à la dette de la SONARA,

Gestion/atténuation :

- Réhabilitation des installations de la SONARA ;
- Modernisation de ses capacités de transformations ;
- L'exigence du paiement des droits et taxes de douane à la porte pour les produits pétroliers quand la conjoncture est favorable et entraine des trop perçu.

Pour les risques liés à la dette des marketeurs,

Gestion/atténuation :

L'exigence du paiement des droits et taxes de douane à la porte pour les produits pétroliers quand la conjoncture est favorable et entraîne des trop perçus.

Pour les risques sanitaires,

Gestion/atténuation :

- Modification à la baisse des objectifs de recettes douanières ;

La forte collaboration avec les pays partenaires pour réduire l'impact de la pandémie.

6.3. Risques budgétaires liés à la mobilisation fiscale

6.3.1. Contexte

Au sens des dispositions du décret N°2013/066 du 23 février 2013 portant organisation du Ministère des Finances, la Direction Générale des Impôts poursuit une mission générale de collecte des impôts et taxes nécessaires au financement des charges publiques. Elle travaille par ailleurs à édifier la confiance dans le système fiscal, à maintenir la discipline fiscale et à promouvoir l'environnement fiscal des affaires. Le pilotage de ces missions relève au plan stratégique du Programme 271 du Ministère des Finances « optimisation des recettes fiscales et amélioration du climat fiscal des affaires ». Une variété de risques opérationnels peut cependant mitiger la capacité de la Direction Générale des Impôts à poursuivre efficacement l'atteinte de ses objectifs de mobilisation des recettes. Ces risques portent d'une part sur les métiers fiscaux proprement dits et d'autre part, sur les métiers support. D'où la pertinence qu'il y a à identifier et à déterminer des mécanismes spécifiques de gestion des risques liés à l'activité de mobilisation des recettes pilotée par la Direction Générale des Impôts.

6.3.2. Identification et justification des risques traités

a) Identification des risques

Le pilotage harmonieux de la mission de mobilisation des recettes fiscales dévolue à la Direction Générale des Impôts peut être perturbé par la survenance de divers risques. Ces risques se répartissent en risques endogènes d'une part et en risques exogènes d'autre part.

Les risques endogènes

Les risques endogènes sont ceux des risques fiscaux susceptibles de découler des missions d'assiette ou des fonctions support spécifiques à la Direction Générale des Impôts. Au rang de ces risques l'on distingue les risques métiers. Ce sont des risques liés à chacune des fonctions fiscales que sont la gestion, le contrôle, l'enregistrement, le recouvrement et enfin le contentieux.

Tableau 35 : Cartographie des risques opérationnels de la DGI

LES RISQUES LIÉS À LA FONCTION CONTRÔLE	
RCO1 :	Insuffisante mise en œuvre du droit d'enquête
RCO2 :	Restriction à l'accessibilité des opérationnels à l'application « FUSION »
RCO3 :	Insuffisante alimentation de la programmation à la vérification générale par les conclusions des CSP

LES RISQUES LIES A LA FONCTION CONTROLE	
RCON4 :	Limite du droit d'enquête à débusquer certaines activités
RCON5 :	Tardive programmation des contrôles fiscaux
RCON6 :	Défaut d'établissement de la fiche de solvabilité du contribuable vérifié
RCON7 :	Insuffisante motivation des chefs de redressement
RCON8 :	Non exploitation des renseignements reçus dans la procédure de contrôle
RCON9 :	Non-respect du délai des interventions sur place et de notification de la réponse aux observations du contribuable
RCON10 :	Exécution des contrôles hors programme ou non validés
RCON11 :	Mauvaise qualité des informations fournies
RCON12 :	Défaut de transmission des pièces de procédure d'un contrôle sur place à la cellule de gestion pour exploitation
RCON13 :	Chevauchement des interventions sur le même contribuable
RCON14 :	Collusion entre l'agent public (gestionnaire/vérificateur/enquêteur) et le contribuable
RCON15 :	Non production dans les délais des éléments de suivi-évaluations des interventions validées
RCON16 :	Exécution des contrôles par des agents non compétents en la matière
RCON17 :	Non-respect des garanties accordées aux contribuables lors des interventions sur place
RCON18 :	Commutation d'une procédure de contrôle en une autre (DE, DCS, CSP en VGC)
RCON19 :	Absence de limitation de délai dans le cadre de certaines procédures (DE DV DCS)
RCON20 :	Répartition inéquitable de la charge de travail
RISQUES LIES AU RECOUVREMENT	
RRE01 :	Déficit de caisse
RRE02 :	Défaut de réintégration des quittanciers manuels non utilisés à la fin de l'exercice
RRE03 :	Distraction des quittances et des quittanciers, falsification des souches des quittances
RRE04 :	Distraction ou vol des valeurs fiscales
RRE05 :	Abus du timbrage à zéro
RRE06 :	Défaut de transmission en temps réel des déclarations au service de gestion dans les centres n'utilisant pas encore la télédéclaration.
RRE07 :	Retard dans la délivrance des quittances de paiement
RRE08 :	Accumulation des RAR irrécouvrables (prescrits, non localisables etc.)
RRE09 :	Absence des états nominatifs des RAR ou mauvais suivi informatique de ceux-ci
RRE10 :	Absence des dossiers de recouvrement ou non mise à jour desdits dossiers
RRE11 :	Non effectivité du classement des créances par nature de risques (RAR recouvrables, contentieux, sociétés étatiques, difficiles...)
RRE12 :	Retard dans le dépôt des AMR aux contribuables
RRE13 :	Complicité des agents dans la disparition de certains débiteurs
RRE14 :	Insuffisante mise en œuvre de l'action en recouvrement forcé
RRE15 :	Insuffisant suivi de l'encaissement et du reversement des recettes des postes comptables, des régies et des postes de péage et de pesage
RRE16 :	Insuffisante collaboration entre la Brigade de Recouvrement et le Service de Gestion des Arriérés Fiscaux
RRE17 :	Mauvaise affectation comptable des recettes affectées
RRE18 :	Edition des quittances comportant des erreurs, des omissions ou sans états de virement bancaire.

LES RISQUES LIES A LA FONCTION CONTROLE	
RRE19 :	Usage de faux en écriture publique sur les documents tels que les sursis de paiement, les moratoires, les actes de dégrèvement
RRE20 :	Génération des Attestations de Non Redevance au profit des contribuables débiteurs ne disposant pas d'un moratoire ou d'un sursis de paiement
LES RISQUES CONTENTIEUX	
RCO1	Octroi des remises gracieuses de pénalités pour les impôts exclus du champ de la remise en vertu de leur nature
RCO2 :	Falsification des arrêtés de dégrèvement
RCO3 :	Non-respect des délais de traitement des recours contentieux
RCO4 :	Non-respect des seuils de compétence en matière de contentieux et remise gracieuse
RCO5 :	Non-respect des délais de traitement des demandes de remboursement de crédit TVA
RCO6 :	Non-respect des délais de réponse aux demandes de sursis
RCO7 :	Connaissance lacunaire des procédures en matière contentieuse
RISQUES LIES A LA FONCTION ENREGISTREMENT ET TIMBRE	
RET1 :	Non effectivité de reversement des recettes liées aux droits de timbres (DTA, machines et aéroport) avec pour conséquence la baisse drastique desdites recettes en la matière
RET 2:	Mauvaise appropriation de la réforme sur les DTA par certaines compagnies d'assurance
RET 3 :	Incohérence entre émission et recouvrement des DTA
RET 4 :	Absence/ Erreurs/ de comptabilisation des DTA par les structures opérationnelles
RET5 :	Défaut d'encadrement des collecteurs des DTA par les services opérationnels.
RET 6:	Non exhaustivité de la mercuriale en matière de mutation de véhicules automobiles entrainerait une liquidation erronée des droits par l'application
RET7 :	Vulnérabilité de l'application permettant d'effectuer les opérations non prévues lors des mutations de véhicules automobiles.
RET8 :	Défaut de maîtrise de l'utilisation de l'application et de l'outil informatique par les opérationnels
RET 9 :	Mauvaise conservation des registres standards pouvant porter atteinte à l'authenticité des actes soumis à la formalité
RET10:	Insuffisant suivi de l'enregistrement des actes judiciaires
RET11:	Fausses mentions d'enregistrement
RET12:	Non-respect des délais dans le traitement des actes soumis à la formalité d'enregistrement
RET13:	Faible taux de paiement des marchés publics télé -déclarés induisant une perte des recettes
RISQUES LIES AUX ACTIVITES INTERNES ET SERVICES SUPPORTS	
RAISS1 :	Longévité des personnels au poste
RAISS2 :	Vol et cambriolage dans les services des Impôts
RAISS3 :	Méconnaissance des règles de déontologie administrative et des métiers fiscaux
RAISS4 :	Absence de sécurité des personnels et des bâtiments abritant les services fiscaux en cas de crise majeure
RAISS5 :	Délabrement des locaux professionnels et précarité des conditions de travail
RAISS6 :	Inadéquation formation-fonction
RISQUES INFORMATIQUES	
R1	L'absence d'une charte pour la définition des standards des équipements informatiques de la DGI
R2	L'absence d'un plan d'assurance qualité
R3	Le manque de renforcement de capacité
R4	L'absence d'une politique de sécurité

LES RISQUES LIES A LA FONCTION CONTROLE	
R5	L'absence d'une veille technologique
R6	L'absence de contrat de maintenance des applications exploitées à la DGI
R7	L'absence des standards pour l'élaboration des Termes De Référence et des Cahiers de Charges
R8	L'absence d'une méthodologie de conduite de changement
R9	L'absence des plans informatiques sectoriels
R10	L'absence des plates formes d'ingénierie logicielle
R11	Manque de documents technique et d'exploitation des logiciels.
R12	Absence des kits de maintenance
R13	Mauvaise organisation du travail
R14	Absence d'une plateforme adéquate pour la mutualisation et la supervision des équipements critiques.
R15	Absence de suivi des contrats de maintenance.
R16	Absence d'une plateforme de gestion du parc informatique.
R17	Absence d'une cartographie des logiciels de la DGI.
R18	Absence d'administration des réseaux de communications.
R19	Absence de gestion de l'intranet/extranet.
R20	Absence d'administration des sites web.
R21	Absence d'énergie électrique
R22	Mauvaise qualité de l'énergie électrique

Source : MINFI

Les risques exogènes

Les risques exogènes quant à eux renvoient à une catégorie de risques extérieurs au pilotage des missions de la Direction Générale des Impôts, mais dont la survenance pourrait affecter la mobilisation efficace des ressources fiscales. Au rang des risques exogènes l'on distingue le risque sanitaire, sécuritaire et enfin le risque lié à la possibilité de survenance d'une catastrophe naturelle. Seuls les risques endogènes seront détaillés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 36 : Risques fiscaux

Identification du risque	Description du risque
Risques liés à la fonction gestion ou risque de conformité	Le risque lié à la fonction gestion renvoie à des risques spécifiques liés à l'administration quotidienne de l'impôt par les structures opérationnelles de la DGI, dans une perspective qui poursuit la conformité des contribuables permanentes des contribuables à leur obligation déclaratives et de paiement. L'on distingue 21 (vingt un) risques spécifiques liés à la fonction gestion.
Risques liés à la fonction contrôle	Le risque lié à la fonction contrôle renvoie à ceux des risques fiscaux découlant de la mise en œuvre par la DGI de ses prérogatives de contrôle des déclarations, telles que définies au Code Général des Impôts. Sous ce rapport, 20 (vingt) risques spécifiques sont identifiés, lesquels font l'objet de traitement approprié dans le cadre du pilotage des missions de contrôle fiscal.
Risques liés à l'enregistrement et au timbre	Le risque lié à l'enregistrement et au timbre renvoie à une catégorie spécifique de risques fiscaux susceptible de découler des processus et procédures d'octroi de la formalité d'enregistrement aux actes juridiques de toute nature d'une part, et à la perception des droits de timbre ou l'apposition des timbres figurines d'autre part. l'on dénombre au total 13 risques spécifiques à cette fonction.

Risques liés à la fonction recouvrement	Le risque lié à la fonction recouvrement renvoie à ceux des risques opérationnels dont la survenance est liée au pilotage des missions de recouvrement des impôts et taxes par les structures compétentes de la DGI compétentes en la matière. La DGI distingue dans cet ordre 20 (vingt) risques spécifiques.
Risques liés à la fonction contentieux	Le risque lié à la fonction contentieux renvoie à ceux des risques spécifiques à la mission de traitement des recours introduits par les contribuables, relevant alternativement de la juridiction contentieuse ou gracieuse, telle qu'édictees par le CGI. La DGI dénombre dans cette catégorie 07 (sept) risques spécifiques.
Risques informatiques	Le risque informatique est un risques spécifique liés à la dématérialisation des procédures fiscales, traduite par l'introduction des technologies de l'information et de la communication en tant qu'instrument de pilotage des opérations fiscales anciennement manuelles ; dont la survenance pourrait se traduire par la rupture de confidentialité, d'intégrité, de disponibilité et de continuité dans le fonctionnement des applicatifs métiers relevant de l'environnement informatique de la DGI. A cet effet, 22 (vingt-deux) risques spécifiques ont été identifiés.
Risques liés aux activités internes ainsi qu'aux services supports	Les risques liés aux activités institutionnelles renvoient à ceux des risques détachables de la mission de collecte des impôts et taxes dévolue à la DGI, mais dont la survenance pourrait avoir des effets dépréciatifs sur les capacités de mobilisation des ressources fiscales. La DGI en dénombre 06 (six).

Source : MINFI

b) Justification de la catégorisation des différents risques

L'analyse risque structure l'approche de mobilisation des ressources au sein de la Direction Générale des Impôts. C'est pour cette raison que le traitement des risques correspond à une catégorisation fonctionnelle. La perspective fonctionnelle retenue dans le traitement des risques obéit à une approche métier, les métiers au sein de l'administration fiscale remplissant dans fonctions distinctes, séparées et spécifiques, correspondant pour chacune à des risques précis à adresser. La catégorisation des risques retenue par l'administration fiscale s'inscrit dans une quête permanente d'efficacité fonctionnelle.

Tableau 37 : Catégorisation du risque fiscal

Identification du risque	Probabilité de survenance	Évaluation de l'impact budgétaire potentiel	Degré de criticité
	(Faible-moyen-élevé*)		
Risques liés à la fonction gestion ou risque de conformité	faible	faible	faible
Risques liés à la fonction contrôle	faible	faible	faible
Risques liés à l'enregistrement et au timbre	faible	faible	faible
Risques liés à la fonction recouvrement	faible	faible	faible
Risques liés à la fonction contentieux	faible	faible	faible
Risques informatiques	Moyen	Moyen	Moyen
Risques liés aux activités internes ainsi qu'aux services supports	faible	faible	faible

- Probabilité de survenance (calculée sur 3 ans, 2025-27) : faible : <10% ; 10%< moyen <50% ; élevé : >50%.
- Impact budgétaire (calculé sur 3 ans, 2025-27) : faible < 334 mrd. ; 334 < moyen <668 mrd ; élevé : >668 mrd.

Source : MINFI

6.3.3. Quantification du risque fiscal

S'agissant des risques fiscaux, le tableau donne des indications quant à la probabilité d'occurrence, l'impact budgétaire et le degré de criticité de chacun des risques ci-dessus identifiés. Il procède enfin à leur hiérarchisation sur la base du cadre d'analyse harmonisé arrêté.

Tableau 38 : Quantification et hiérarchisation des différents risques fiscaux

Identification du risque	Pro. Occurrence calculée sur 3 ans	Impacts budgétaires (Calculés sur 03 ans, 2025-2027)	Degré de criticité Prob*impact
Risques liés à la fonction gestion ou risque de conformité	<10%	286,2	28,6
Risques liés à la fonction contrôle	<10%	3,81	0,381
Risques liés à l'enregistrement et au timbre	<10%	31,8	0,318
Risques liés à la fonction recouvrement	<10%	8,85	0,885
Risques liés à la fonction contentieux	<10%	17,7	1,77
Risques informatiques	10%<50%	35,4	3,45
Risques liés aux activités internes ainsi qu'aux services supports	<10%	8,85	0,885

- Probabilité de survenance (calculée sur la durée du CBMT) : faible : <10% ; 10%< moyen <50% ; élevé : >50%.
- Impact budgétaire (calculé sur la durée du CBMT et en % du budget) : faible <5% ; 5%< moyen <10% ; élevé : >10% ;
- Criticité (le produit entre la probabilité de survenance et l'impact budgétaire) : faible <0,5% ; 0,5%< moyen <5% ; élevé : >5% ;

Source : MINFI

a) Analyse de la probabilité de survenance

Huit (08) catégories de risques susceptibles d'affecter la poursuite efficace par la DGI de ces objectifs de mobilisation des ressources fiscales ont été identifiées. Envisagés du point de vue de l'analyse de leur probabilité d'occurrence, chacune de ces catégories de risques fait l'objet d'une échelle de probabilité permettant d'évaluer la probabilité à priori du scénario de risque, et l'exposition de la DGI au scénario envisagé.

Ainsi, chacun des risques fait l'objet d'une échelle d'évaluation indiquant outre sa criticité et l'évaluation de son impact, sa probabilité de survenance. Du point de vue de leur échelle de probabilité, les risques métiers et support sont d'occurrence régulière, à savoir qu'ils surviennent selon des périodicités qui sont soit quotidienne, mensuelle ou annuelle. Certains risques surviennent très rarement.

Du point de vue de leur probabilité à priori, les risques susceptibles d'affecter les capacités de mobilisation des recettes fiscales peuvent survenir quasi quotidiennement, cependant, l'existence de mesures de mitigation permet de déclencher des correctifs efficaces dans le cadre des compétences des services d'une part, et des procédures codifiées dans la législation fiscale d'autre part. Ce qui limite fortement les coefficients d'exposition de l'administration fiscale aux effets dépréciatifs pouvant résulter de la survenance non maîtrisée desdits risques.

b) Analyse des canaux de transmission et des impacts budgétaires

Sur la base des tableaux de catégorisation, de qualification et d'hiérarchisation des risques fiscaux ci avant présentés, il y a lieu de convenir que l'impact budgétaire potentiel, susceptible de résulter de la survenance des risques budgétaires fiscaux est globalement faible.

Cette faiblesse limite la capacité des risques budgétaires fiscaux à se diffuser dans le système économique. Cependant une survenance desdits risques pourrait se traduire par une contreperformance de la DGI dans la mobilisation des ressources publiques, à la base d'une augmentation potentielle de l'endettement public, du fait d'une régression de la pression fiscale.

6.3.4. Mesures de mitigation

Dans l'optique de mitiger les principaux risques susceptibles de survenir dans l'accomplissement de ses missions, la DGI mobilise principalement des mesures d'atténuation spécifiques à chacun des risques métiers identifié, ceci dans le cadre du pilotage de ses différentes fonctions fiscales. Ainsi, chacun des risques métiers identifiés par fonction fiscale et chacun des risques support fait l'objet de mesures de mitigation pouvant être mobilisées en cas de matérialisation d'un de ces risques. Le processus de mitigation des risques obéit à des procédures codifiées dans la législation fiscale et les manuels de procédure le cas échéant.

6.4. Risques liés à la mobilisation des appuis budgétaires

6.4.1. Contexte

La mobilisation des appuis budgétaires est soumise à un certain nombre de facteurs de risque qui peuvent avoir des impacts plus ou moins négatifs sur la performance du budget de l'État.

En effet, l'appui budgétaire est une opération d'aide au développement qui consiste à transférer directement des ressources d'un Partenaire Technique et Financier (PTF) vers le budget national du pays partenaire (Trésor Public du pays bénéficiaire), à qui il appartient de gérer ces fonds selon les modes de programmation et de gestion de ses finances publiques. Cet appui peut être général (contrat de bonne gouvernance et de développement) ou sectoriel (contrat de réforme sectoriel).

En contrepartie, le bénéficiaire s'engage à atteindre un certain nombre d'objectifs fixés contractuellement avec le PTF.

6.4.2. Identification et justification des risques liés à la mobilisation des appuis budgétaires

Les risques liés à la mobilisation de ces ressources portent notamment sur : (i) la mobilité et la faible appropriation des procédures par les acteurs institutionnels ; (ii) le non-ciblage des appuis budgétaires ; (iii) les conditionnalités de décaissement des appuis budgétaires ; (iv) Risques liés à la fluctuation du taux de change des devises autres que l'EURO.

(i) Risques liés à la mobilité et à la faible appropriation des procédures par les acteurs institutionnels

Ces risques se manifestent à travers les changements des responsables chargés de la mise en œuvre des réformes retenues de commun accord avec le PTF et a pour effet de retarder le déclenchement de certains appuis budgétaire. Cette situation nécessite des efforts supplémentaires pour favoriser une nouvelle appropriation des dossiers et des enjeux avec quelques fois des retards enregistrés dans la mise en œuvre.

Par ailleurs, la faible appropriation de certains acteurs, de la nécessité de mettre en œuvre certaines réformes dans le respect des délais impartis, ainsi que des enjeux sur le financement du budget de l'État a également pour effet de retarder le décaissement de certains appuis budgétaires.

(ii) Risques liés au non-ciblage des appuis budgétaires

La non-affectation des appuis budgétaires entraîne un manque d'intérêt des acteurs institutionnels devant réaliser des conditionnalités liées à ces appuis.

En effet, à la différence des dons et emprunts sur projets, les appuis budgétaires ne sont pas affectés à la réalisation d'opérations précises. De ce fait, les structures chargées de la mise en œuvre des indicateurs requis pour le décaissement des appuis budgétaires n'en bénéficient pas directement, au nom du principe de l'universalité budgétaire. Par conséquent, il est courant que les activités entrant en ligne de compte ne se retrouvent pas au centre des priorités.

Ainsi, la non-programmation de certaines activités occasionne quelques fois des retards dans la mise en œuvre de certaines réformes, et induit parfois le décalage de la période de décaissement des appuis budgétaires.

(iii) Risques liés aux conditionnalités de décaissement des appuis budgétaires

Les conditionnalités fixées pour les appuis budgétaires intègrent parfois des critères liés à la gouvernance, et la satisfaction de ces conditionnalités génère des charges de fonctionnement ou d'investissement pour lesquelles les crédits ne sont pas toujours disponibles. En outre, cela peut nécessiter une réforme institutionnelle qui est confrontée parfois à des lourdeurs et lenteurs administratives.

Les lourdeurs et lenteurs administratives font perdre ou retardent le décaissement de certains appuis budgétaires.

D'une manière ou d'une autre, les appuis budgétaires étant des appuis en trésorerie, tout retard, report ou annulation de décaissement constituent un gros risque budgétaire dès lors que l'Etat aura ouvert dans son budget des lignes de crédits pour lequel il n'aura pas le financement attendu.

(iv) Risques liés à la fluctuation du taux de change des devises autres que l'EURO

Les appuis budgétaires sont parfois libellés en devises et sont donc sujets aux fluctuations de taux de change y afférent. Une dépréciation de la valeur de la devise entraîne inéluctablement la révision à la baisse des ressources d'appuis budgétaires en monnaie locale. Ainsi, lorsque situation sus évoquée entraîne une moins-value, l'écart qui se dégage doit être supporté par l'Etat afin de permettre au projet d'atteindre ses objectifs.

6.4.3. Mesures de mitigation pour atténuer les risques liés à la mobilisation des appuis budgétaires

Les mesures de mitigation pour atténuer les risques liés à la mobilisation des appuis budgétaires consistent à :

- Définir et s'accorder sur des conditionnalités réalistes et réalisables pour le décaissement des appuis budgétaires avant la mise en œuvre ;
- Assurer la continuité des activités entrant dans les conditionnalités des appuis budgétaires ;
- Organiser des séminaires de sensibilisation afin de partager avec les membres du Gouvernement et certains acteurs institutionnels, les conditionnalités de décaissement des appuis budgétaires et leur faire mieux connaître les enjeux, les délais ainsi que les contraintes qui en découlent ;

- Mettre en place un cadre de dialogue structuré avec l'ensemble PTF afin d'harmoniser les conditionnalités de décaissement de leurs appuis budgétaires, comme c'est le cas avec l'Agence Française de Développement où le décaissement de son appui budgétaire est conditionné par la revue concluante du Fonds Monétaire International.

CHAPITRE 7 : RISQUES INSTITUTIONNELS

Les risques institutionnels retracent les risques relatifs à la mise en œuvre des politiques publiques ainsi que les modalités de gouvernance et capacités institutionnelles. L'incapacité des gouvernements à mettre en œuvre les plans budgétaires peut conduire à une sous-performance de la collecte de revenus ou des dépassements de dépenses. Les faiblesses dans la gouvernance et les capacités institutionnelles quant à elles peuvent exacerber les risques budgétaires et en créer de nouveaux.

Dans le cadre de ce chapitre seront présentés : les risques institutionnels pour la crédibilité du budget, les risques liés à la dette flottante, les risques liés à l'exécution du budget par les procédures dérogatoires et exceptionnelles et les risques liés à l'exécution physico-financier du budget d'investissement public. Ces risques sont suivis par la Direction Générale du Budget, la Direction Générale du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire du MINFI et la Direction Générale de l'Economie et de la Programmation des Investissements Publics du MINEPAT.

7.1. Risque de crédibilité du budget

7.1.1. Contexte

Les risques institutionnels de crédibilité du budget font référence à la possibilité que les institutions chargées de la gestion des finances publiques ne soient pas en mesure de maintenir la confiance des acteurs économiques, des citoyens et des partenaires économiques et financiers dans la gestion du budget.

La crédibilité du budget renvoie au réalisme des prévisions des recettes et des dépenses ainsi qu'à une exécution budgétaire conforme à ce qui est prévu et autorisé par le Parlement. Un défaut de crédibilité du budget ne favorise pas une bonne mise en œuvre de la politique du Gouvernement soit parce qu'à la préparation de ce budget, il n'y a pas d'adéquation entre les autorisations budgétaires et les activités mise en œuvre par les administrations soit parce qu'à l'exécution les allocations prévues sont utilisées à d'autres fins que pour les dépenses contribuant à la mise en œuvre des politiques ciblées. L'absence de crédibilité du budget constitue en ce sens l'un des facteurs d'accumulation des arriérés de dépenses et d'inefficacité budgétaire.

7.1.2. Identification et justification du risque de crédibilité du budget

a) Identification

Les sources de risque de crédibilité du budget comprennent les faiblesses dans la gouvernance et les capacités institutionnelles. Il s'agit par exemple des capacités techniques insuffisantes dans la formulation des prévisions macro-budgétaires qui peuvent entraîner des erreurs de prévisions des recettes et des dépenses, de la disponibilité et de la fiabilité des données utilisées dans le cadre des prévisions, du comportement des acteurs clés ou des manquements dans les processus et systèmes de gestion budgétaire. Par ailleurs, le non-respect des plans budgétaires décidés notamment l'absence de mise en œuvre des mesures prévues pour l'augmentation des recettes, l'exécution des dépenses non prévues, la réalisation des exonérations discrétionnaires, la faiblesse du dispositif de collecte des revenus ou la faiblesse de contrôle des engagements, constituent également autant de sources de risque de crédibilité budgétaire. Il est donc identifié deux principaux risques de crédibilité du budget : les risques de sous-estimation des recettes et les risques de surestimation des dépenses.

Tableau 39 : Risques liés à la crédibilité du budget

Identification du risque	Description du risque
Risque de crédibilité du budget	Risque de sous-estimation des recettes
	Risque de surestimation des dépenses

Source : MINFI

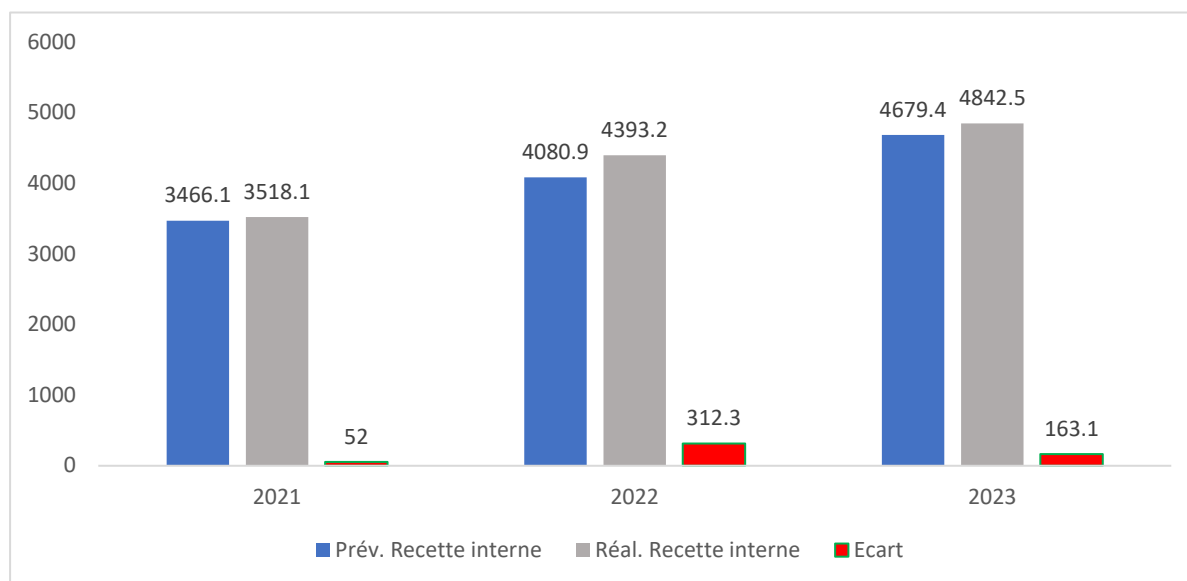
b) Justification de la catégorisation des risques liés à la crédibilité du budget

Risque de sous-estimation des recettes

Le risque de sous-estimation de recettes est un risque opérationnel conduisant à une prévision erronée des recettes en deçà ou au-delà de leur niveau vraisemblable.

Le graphique ci-dessous présente l'historique des écarts entre les niveaux d'exécution des recettes et les prévisions sur la période allant de 2021 à 2023. Il y ressort de manière générale que les réalisations de recettes ont toujours été au-dessus des prévisions. En moyenne sur les trois années de surperformance, les recettes ont été sous-estimées de 175,8 milliards, avec une amplitude qui varie entre 52 milliards (minimum observé en 2021) et 312,3 milliards (maximum constaté au cours de l'année 2023).

Graphique 8 : Historique des écarts entre les niveaux d'exécution des recettes et les prévisions 2021-2023



Source : MINFI

L'une des principales causes conduisant à la sous-estimation des recettes réside dans les données transmises par les services d'assiette concernant la performance projetée de mobilisation des recettes à fin N, laquelle sert de base pour la prévision des recettes de l'année suivante (N+1). En effet, il s'est le plus souvent avéré à la clôture de l'exercice précédent que la performance projetée pour ledit exercice est dans la majorité des cas inférieure à la réalisation effective constatée l'année d'après. Cette performance projetée de fin d'année étant intégrée comme telle dans le cadrage macro-budgétaire devant servir de base à l'élaboration de la loi de finances de l'année suivante, le biais qu'elle comporterait se trouve ainsi répercuté dans la prévision de la loi de finances. Il faut dire ici que la préparation technique du cadrage macro-budgétaire est assurée par une unité opérationnelle conduite par la DGB (Division de la

Préparation du Budget) et au sein de laquelle les administrations d’assiette sont représentées et communiquent leurs informations. La validation des travaux de cette unité est assurée par le Comité interministériel dédié présidé par le Secrétaire Général du Ministère des finances.

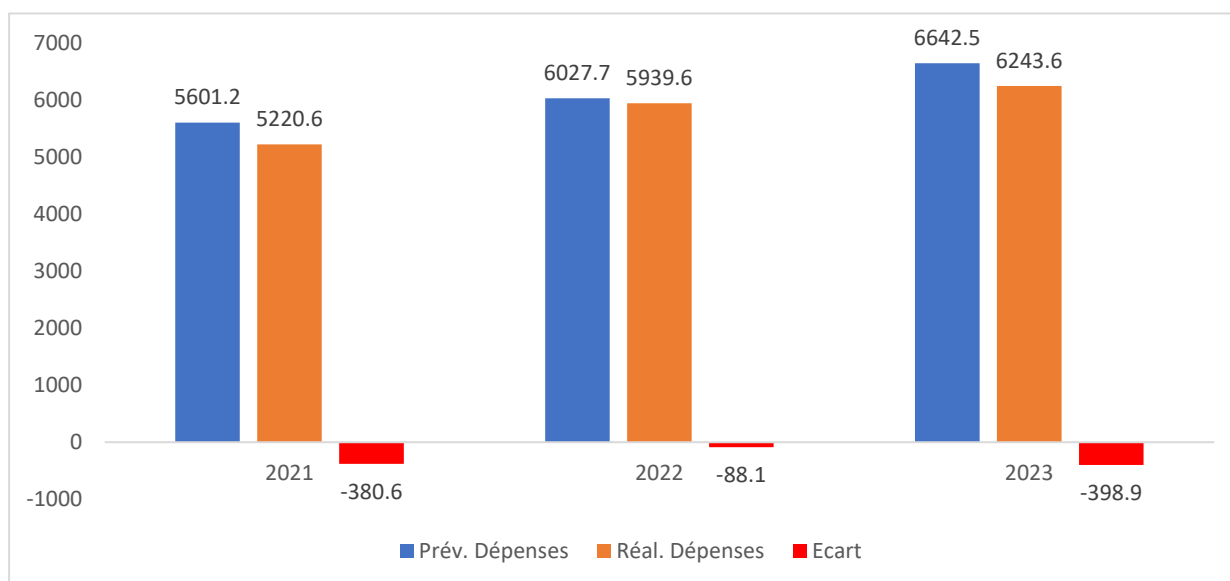
L’autre raison de sous-estimation des recettes réside dans la technique de prévision utilisée qui prévoit les recettes de manière globale moyennant un proxy (taux de croissance nominale du PIB non pétrolier), et les répartir ensuite par régie. En effet, d’après les bonnes pratiques en la matière, les recettes doivent être prévues par type d’impôt et taxe.

Risque de surestimation des dépenses

Le risque de surestimation des dépenses est un risque opérationnel conduisant à une allocation insuffisante des dépenses par rapport aux besoins réels.

L’analyse du graphique ci-dessous qui présente l’historique des écarts entre les réalisations des dépenses et les prévisions entre 2021 et 2023, montre un dérapage systématique des dépenses exécutées par rapport aux autorisations de la loi de finances sur toute la période observée. En moyenne, les dépenses sont exécutées de 289,2 milliards en moins par rapport aux prévisions et les écarts fluctuent entre 88,1 milliards (minimum observé en 2022) et 398,92, milliards (maximum observé en 2023). Il convient de relever cependant que ces dépassements affichent une tendance haussière entre 2022 et 2023, traduisant ainsi plus ou moins un relâchement dans la maîtrise des projections des dépenses.

Graphique 9 : Historique des écarts entre les niveaux d’exécution des dépenses et les prévisions 2018-2021



Source : MINFI

Le dérapage persistant des dépenses ainsi constaté s’explique essentiellement par les dépenses sécuritaires qui demeurent assez importantes et imprévisibles, dans un contexte de poursuite de la veille sécuritaire dans les régions de l’Extrême-Nord, du Nord-ouest et du Sud-ouest en proie à la crise sécuritaire, ainsi que dans le reste du territoire national.




En effet, les provisions prévues dans le budget pour assurer leur couverture budgétaire restent insuffisantes, compte tenu également, du volume structurellement important des dépenses obligatoires et inéluctables de l’État (salaires et pensions, service de la dette, politique de soutien des prix des carburants etc.), face à un espace budgétaire très contraint voir même négatif (faiblesse des recettes internes non pétrolières et saturation des marges de financement).

La catégorisation des risques liés à la crédibilité du budget sera abordée en analysant le degré de criticité des différents risques. Le tableau présente les détails de la hiérarchisation des risques liés à la crédibilité du budget.

Il ressort que le degré de criticité des risques de sous-estimation des ressources et des dépenses est évalué à 39,8 et à 35,9 milliards respectivement. Ce qui permet de conclure que le risque de sous-estimation des recettes est faible mais très proche du seuil de catégorisation des risques moyen. Le risque de surestimation des dépenses quant à lui est à criticité moyenne.

Tableau 40 : Catégorisation du risque de crédibilité du budget

Identification du risque	Probabilité de survenance	Évaluation de l'impact budgétaire de potentiel	Degré de criticité
	(Faible-moyen-élevé*)		
Risque de sous-estimation des ressources	Élevé	Faible	Faible
Risque de surestimation des dépenses	Élevé	Moyen	Moyen

- Probabilité de survenance (calculée sur la durée du CBMT) : faible : <10% ; 10%< moyen <50% ; élevé : >50%.
- Impact budgétaire (calculé sur la durée du CBMT et en % du budget) : faible <5% ; 5%< moyen <10% ; élevé : >10% ;
- Criticité (le produit entre la probabilité de survenance et l'impact budgétaire) : faible <0,5% ; 0,5%< moyen <5% ; élevé : >5% ;
- Ampleur : Risque Faible  Risque Moyen  Risque Fort 

Source : MINFI

Par ailleurs, la quantification et la hiérarchisation des risques institutionnels pour la crédibilité du budget seront abordées en termes d'analyse de la probabilité d'occurrence, d'analyse des canaux de transmission et des impacts budgétaire, ainsi qu'en termes de hiérarchisation des différents risques suivant le degré de criticité. Le tableau ci-dessous résume les informations pour chaque type de risque.

Au regard de la fréquence historique de réalisation des risques de sous-estimation des recettes et des dépenses sur la période 2021-2023, la probabilité de survenance du risque institutionnel pour la crédibilité budgétaire reste élevée au vu des seuils définis plus haut dans le tableau de quantification du risque et compte tenu des constatations de la réalisation permanente des dérapages sur la période observée de la probabilité d'occurrence de ces risques.

S'agissant de l'impact lié à la sous-estimation des recettes et des dépenses, il serait de 298,25 et 359,55 milliards respectivement en 2025. L'impact cumulé desdits risques sur la période de 2025-2027 va quant à lui se situer à 314,17 et à 378,74 milliards respectivement, compte tenu des écarts moyen de milliards observé entre 2021 et 2023 pour les années enregistrant une surperformance. Ces impacts budgétaires permettent de conclure que les risques de sous-évaluation des recettes restent faibles en 2024 et à moyen terme 2025-2026 tandis que le risque de sous-évaluation des dépenses est moyen sur la même période.

Pour ce qui est des canaux de transmission des risques budgétaires liés à la sous-évaluation des recettes on peut citer notamment : la réduction de la dépense publique, l'augmentation de la dette, la détérioration de la situation des finances publiques, réduction de la crédibilité de la politique budgétaire et changement dans les priorités budgétaires.

S'agissant des canaux liés au risque de sous-évaluation des dépenses, il peut s'agir notamment : des retards dans la réalisation des projets en raison de la sous budgétisation des projets, la réduction de la qualité des finances publiques, des pertes de confiances dans la gestion des finances publiques.

7.1.3. Mesures de mitigation

a) Mesures d'atténuation des risques liés à la sous-estimation des recettes

En ce qui concerne les mesures et réformes prises en vue d'améliorer la qualité des prévisions de recettes, le Comité de cadrage envisage de développer un modèle fiscal qui prend en compte les techniques modernes de prévision des recettes par type d'impôt et taxe. De manière transitoire, l'unité de cadrage budgétaire, en liaison avec celle chargée du cadrage macroéconomique, va procéder elle-même à une estimation contradictoire de la performance des régies à fin N, au regard de la performance de mobilisation à mi-parcours et des perspectives de la conjoncture économique sur le reste de l'année N. Cela a d'ailleurs été le cas dans le cadre des projections de recettes du budget de l'État pour l'exercice 2024.

Par ailleurs, la Direction Générale du Budget va, en cas de sous-estimation des recettes de l'année précédente lors de la préparation du budget, rattraper le gap constaté en début de gestion s'il est significatif, à travers un collectif budgétaire, pour garantir en permanence la sincérité du budget.

b) Mesures d'atténuation des risques liés à la surestimation des dépenses

En ce qui concerne les mesures et réformes entreprises, compte tenu du caractère structurel et chronique de la surestimation des dépenses dans les budgets, découlant du difficile arbitrage entre les engagements fort de l'État (salaires et pensions, service de la dette, politique de soutien des prix des carburants et de l'électricité, décentralisation etc.) et la faiblesse de l'espace budgétaire, le Gouvernement est engagé dans la réalisation d'une revue générale des politiques publiques, qui devra lui permettre à terme de disposer des marges de manœuvre suffisantes, compatibles avec la mise en œuvre de son ambitieux programme de dépenses visant à conduire le Cameroun sur le sentier de l'émergence en 2035.

A court-terme, le gouvernement entend poursuivre les efforts de renforcement de la discipline budgétaire et la mise en œuvre des mesures de rationalisation des dépenses décidées dans le cadre du Programme économique et financier conclu avec le FMI.

7.2. Risques liés à l'exécution physico-financière des projets d'investissement Public

7.2.1. Contexte

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa Vision de développement à long terme, le Gouvernement a érigé l'investissement comme l'un pilier majeur pour faire du Cameroun un pays émergent à l'horizon 2035. A ce titre, dans le cadre du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) mis en œuvre entre 2010 et 2020, un accent particulier a été mis sur l'augmentation substantielle du stock d'infrastructures afin de faciliter l'accès aux facteurs de production, baisser leurs coûts et permettre aux entreprises d'accroître leurs capacités de production et générer plus de croissance. Cette volonté d'amélioration du stock de capital public a été consolidée dans le cadre Stratégie Nationale de Développement 2020-2030, qui constitue la deuxième phase de la mise en œuvre de la Vision 20235, en mettant

l'accent sur une transformation structurelle de l'économie mais surtout en ayant une approche d'investissement qui minimise les effets des risques qui ont atténué les résultats et les effets escomptés au cours de la période 2010-2020.

En effet l'investissement public est pilier majeur de l'action publique et c'est dans ce sens que l'objectif du Gouvernement est l'accroissement progressif des dépenses en capital pour les porter à un niveau compatible à l'atteinte des objectifs de la SND 30, afin d'accélérer la mise en œuvre des projets d'investissement prioritaires identifiés, indispensables au renforcement de la résilience de l'Economie et à une croissance inclusive et durable, conformément aux orientations de la SND30. Toutefois, la mise en œuvre des projets d'investissement fait naître des risques qui impactent le budget notamment en raison des retards observés dans la mise en œuvre des grands et des.

Cela étant, cette partie analyse les risques liés à la mise œuvre des projets d'investissement public qui ont un impact budgétaire. Cette analyse est faite en distinguant les risques liés aux investissements co-financés avec les partenaires extérieurs des risques liés à la mise œuvre des projets sur ressources internes de l'Etat.

7.2.2. Identification et justification des risques traités

a) Identification des risques

En matière de réalisation des projets d'investissement public les risques budgétaires auxquels sont exposés les finances publiques se distinguent par source de financement des projets pour certains et sont liés à l'ensemble des investissements publics pour d'autres. **La majorité de ces risques sont des risques techniques lié aux évènements défavorables qui entravent la bonne mise en œuvre des projets d'investissement public mais donc l'impact budgétaire est certain soit à court ou à moyen terme compte tenu du rôle clé que joue l'investissement dans la SND 30.**

Tableau 41 : Liste des risques budgétaires liés à la mise en œuvre des projets d'investissement public

Identification du risque	Description du risque
Risques liés aux projets financés avec l'appui des partenaires extérieurs	
Risque lié à la mise en œuvre optimale des conventions de financements	il s'agit entre autres <ul style="list-style-type: none"> des difficultés observées dans la mobilisation des fonds de contrepartie par la partie camerounaise, en vue d'une mobilisation optimale des ressources du bailleurs de fonds ; Des conséquences auxquelles est exposée la partie camerounaise, en cas de retards observés dans les décaissements, notamment le paiement des commissions d'engagement.
Risque lié à la délivrance des Avis de Non-Objection des bailleurs	Risque lié à une délivrance tardive par le bailleur de fonds des Avis de Non-Objection sur la validation des plans de travail et budgétaire annuels et au cours du processus de contractualisation
Risques liés aux projets financés sur ressources internes.	
Risque lié aux paiements des dépenses	Risque lié aux retards observés dans le paiement des décomptes émis par les prestataires qui entraîne la démobilité des entreprises type PME et dissuadent certaines entreprises aux soumissions de nouvelles commandes

Identification du risque	Description du risque
Risque lié à la baisse du volume des crédits de paiement à la suite d'un collectif budgétaire	Risque lié à la survenance d'une loi de finances rectificative qui diminue les crédits ouverts pour les projets sur ressources internes programmés entraînant le ralentissement de l'avancement des travaux en raison de l'impossibilité de prendre en charge tous les décomptes émis
Risques liés à tous les projets d'investissement public	
Risque lié à la qualité des études de certains projets	Risque lié à la fiabilité de certaines études qui entraînent des surcoûts au cours des travaux.
Risque lié à l'indemnisation des populations impactées par le projet	Risque lié aux retards dans le processus d'indemnisation des populations impactées par le projet
Risque lié à la tenue des délais dans le processus de contractualisation	Risque lié à un processus de contractualisation qui s'étend dans le temps et qui retarde le démarrage effectif du projet avec ses effets en cascade sur l'augmentation systématique de certaines dépenses du projet.
Risque de non-disponibilité des ouvrages connexes au moment de la livraison de l'ouvrage principal	Risque lié aux retards dans l'exécution des opérations pour les ouvrages connexes qui handicapent le fonctionnement optimal de l'ouvrage principal déjà terminé
Risque lié à la qualité de l'investissement public	Risque de livraison d'un ouvrage ou d'une infrastructure présentant des défauts ou insuffisances nécessitant une mobilisation substantielle des ressources pour assurer le fonctionnement et la pérennité de l'immobilisation
Risque lié à la prise en compte de charges récurrentes induites par les projets d'investissement	Risque lié à un défaut de programmation des charges récurrentes qui garantissent le fonctionnement et la pérennité des investissements entraînant des besoins de réhabilitation importants très tôt.

2.2 Justification de la catégorisation des différents risques

Dans le cadre de la mise en œuvre des projets d'investissement tous les projets présentent des risques liés à une préparation insuffisante pour un démarrage rapide des travaux, au processus de contractualisation anormalement long, à une difficulté de l'Etat à honorer dans les délais le paiement des dépenses sur ressources internes et à la qualité des réalisations effectués. Toutefois, les projets financés avec l'appui des partenaires techniques financiers extérieurs ont un environnement particulier d'exécution dont certains risques qu'ils font courir aux finances publiques sont davantage liés à la mise œuvre des conventions de financement et aux interactions avec le partenaire extérieur.

7.2.3. Quantification et hiérarchisation des risques

Tableau 42 : Classification et hiérarchisation des risques liés à l'investissement public

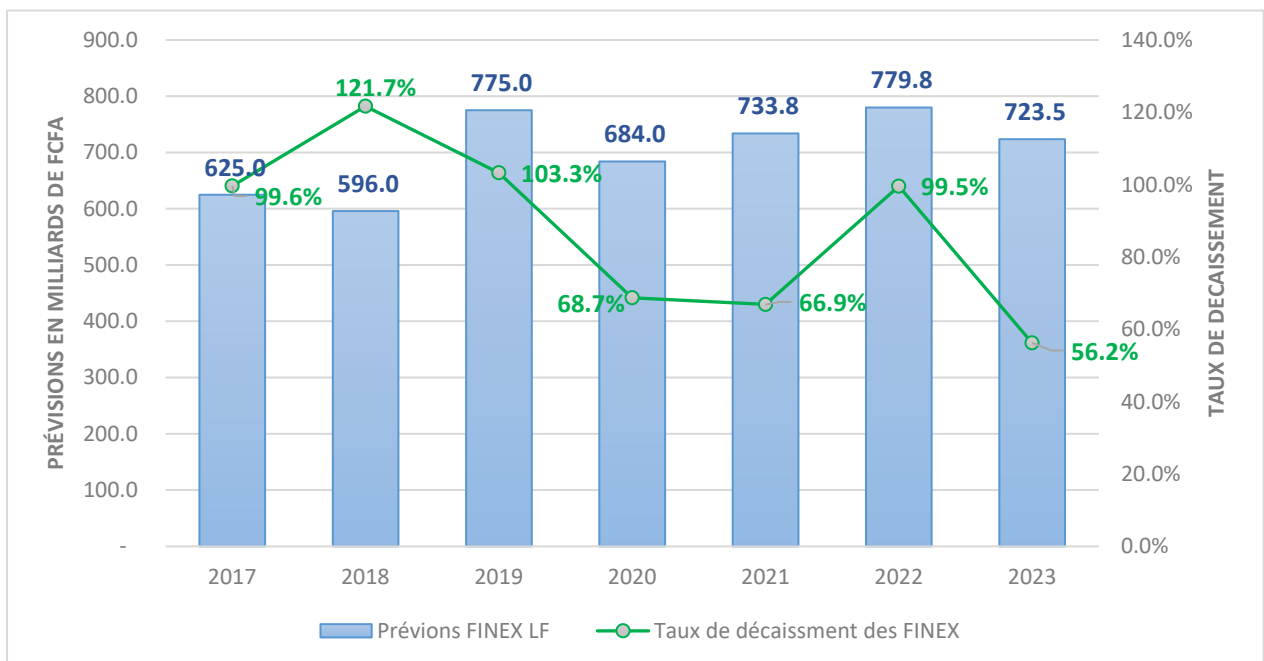
Facteur de risques	Description du risque	Probabilité d'occurrence			Impact			Degré de criticité		
		Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé	Faible	Moyen	Elevé
Risque lié à la mise en œuvre optimale des conventions de financements	il s'agit entre autres <ul style="list-style-type: none"> des difficultés observées dans la mobilisation des fonds de contrepartie par la partie camerounaise, en vue d'une mobilisation optimale des ressources du bailleurs de fonds ; Des conséquences auxquelles est exposée la partie camerounaise, en cas de retards observés dans les décaissements, notamment le paiement des commissions d'engagement ; 									
Risque lié à la délivrance des Avis de Non-Objection des bailleurs	Risque lié à une délivrance tardive par le bailleur de fonds des Avis de Non-Objection sur la validation des plans de travail et budgétaire annuels et au cours du processus de contractualisation									
Risque lié aux paiements des dépenses	Risque lié aux retards observés dans le paiement des décomptes émis par les prestataires qui entraîne la démobilité des entreprises type PME et dissuadent certaines entreprises aux soumissions de nouvelles commandes									
Risque lié à la baisse du volume des crédits de paiement à la suite d'un collectif budgétaire	Risque lié à la survenance d'une loi de finances rectificative qui diminue les crédits ouverts pour les projets sur ressources internes programmés entraînant le ralentissement de l'avancement des travaux en raison de l'impossibilité de prendre en charge tous les décomptes émis									
Risque lié à la qualité des études de certains projets	Risque lié à la fiabilité de certaines études qui entraînent des surcoûts au cours des travaux.									
Risque lié à l'indemnisation des populations impactées par le projet	Risque lié aux retards dans le processus d'indemnisation des populations impactées par le projet									

Risque lié à la tenue des délais dans le processus de contractualisation	Risque lié à un processus de contractualisation qui s'étend dans le temps et qui retarde le démarrage effectif du projet avec ses effets en cascade sur l'augmentation systématique de certaines dépenses du projet.								
Risque lié à la qualité de l'investissement public	Risque de livraison d'un ouvrage ou d'une infrastructure présentant des défauts ou insuffisances nécessitant une mobilisation substantielle des ressources pour assurer le fonctionnement et la pérennité de l'immobilisation								
Risque lié à la prise en compte des charges récurrentes induites par les projets d'investissement	Risque lié à un défaut de programmation des charges récurrentes qui garantissent le fonctionnement et la pérennité des investissements entraînant des besoins de réhabilitation importants quelque temps juste après la mise en service de l'investissement.								

3.1 Analyse de la probabilité de survenance

- Risques liés aux projets financés avec l'appui des partenaires extérieurs

Graphique 10 : Evolution du taux décaissement des FINEX



Source : MINEPAT

Après des taux décaissements exceptionnels observés entre 2017 et 2019 avec un taux décaissement par rapport à la prévision de la loi de finances au-dessus de 100%, le niveau de

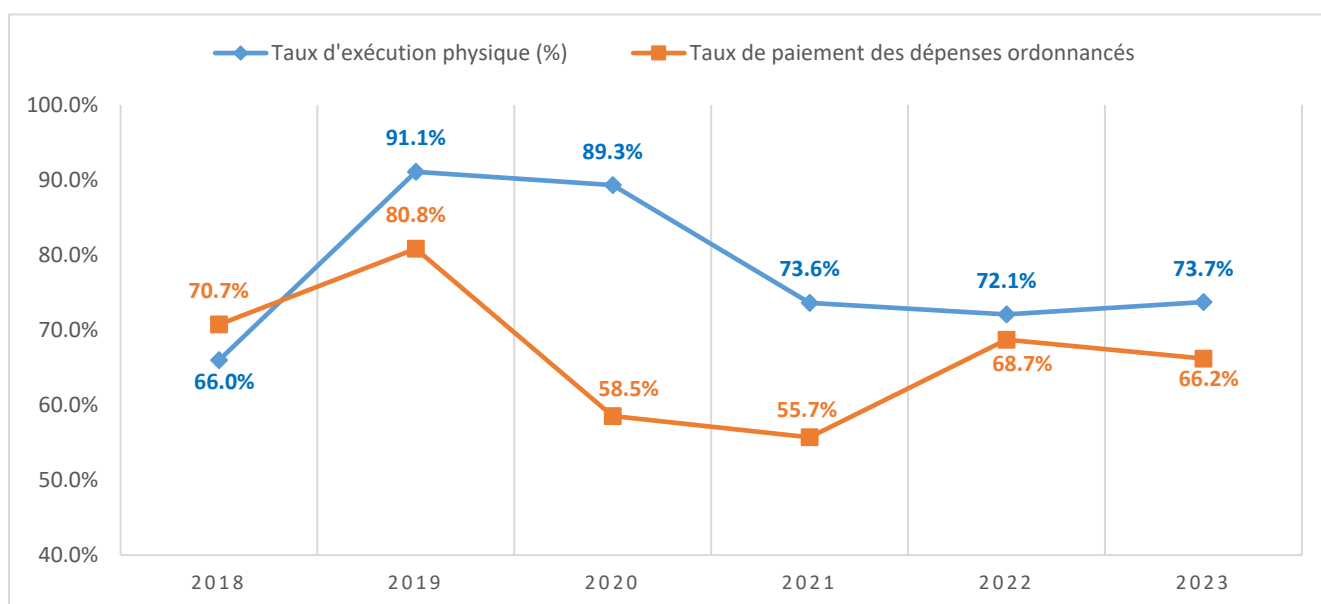
décaissement est passé sous les 70% par rapport à la prévision à l'exception de l'exercice 2022. Ce recul du niveau de décaissements des financements extérieurs s'explique par :

- la prépondérance des projets à financement conjoint dont les conventions sont signées entre 2019 et 2023. En effet, les années 2018-2020 sont marquées par l'accélération des grands projets à financements extérieurs en prélude de la CAN 2021. Ces projets étant en phase terminale sont sortis du portefeuille au profit de nouvelles conventions de financement portant sur des projets dont l'exécution peine à atteindre la vitesse de croisière en raison, pour la plupart, d'une maturité insuffisante ;
- le problème de libération des emprises de certains projets ;
- les retards dans la délivrance des Avis de Non Objection par les bailleurs ;
- L'insuffisante maturation de certains projets à financements extérieurs budgétisés au cours de ces dernières années ;
- La non-définition dans les conventions de la contrepartie camerounaise (FCP), entraînant ainsi une difficile évaluation du montant global de la convention et une maîtrise réelle du niveau de financement sur ressources internes à mobiliser ;
- Dotation insuffisante des Fonds de Contrepartie alloués au projet par rapport aux besoins réels du projet.

Le portefeuille des projets financés avec l'appui des partenaires extérieurs étant majoritairement constitué actuellement des projets en cours de démarrage dont les conventions ont été signées entre 2019 et 2023 et du fait de la persistance de certaines difficultés qui retardent le démarrage effectif de certains projets notamment la lancinante question de la libération **le risque avec un impact non négligeable sur le budget est le risque lié aux commissions d'engagement sur certaines conventions de financement.** Toutefois, sa probabilité de survenance est moyenne sur les 03 prochaines années en raison de la structuration actuelle du portefeuille des projets FINEX qui est dominé par des projets en cours de démarrage. Les risques liés aux difficultés dans l'application des dispositions législatives sur la signature des conventions TTC et à la délivrance des Avis de Non-Objection des bailleurs ont cependant, une probabilité de survenance entre 2025 et 2027 mais leur impact budgétaire est faible à moyen terme.

- **Risques liés aux projets financés sur ressources internes.**

Graphique 11 : Evolution du taux d'exécution des projets sur ressources internes et le taux de paiement des dépenses

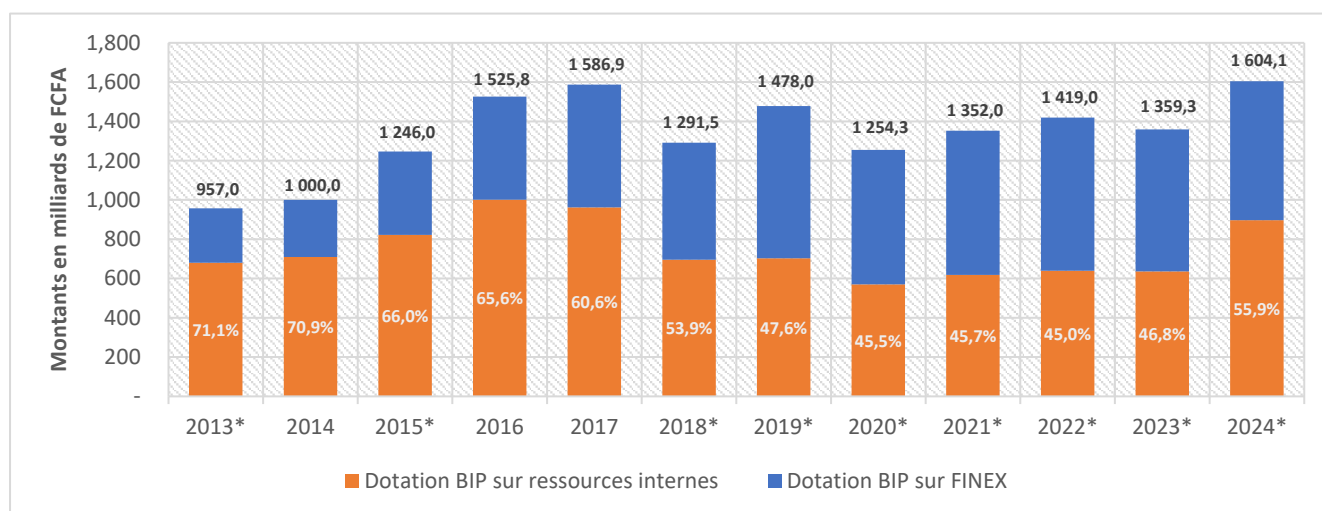


Source : MINEPAT

Les projets financés sur ressources internes sont fortement exposés à la contrainte budgétaire et à la capacité de l'Etat à honorer le paiement des dépenses. Dès lors le risque lié au paiement a une forte probabilité de survenance car le taux de paiement des dépenses d'investissement sur ressources internes ordonnancés sur l'exercice est en dessous de 70% depuis 2020 et compte tenu de la situation de Trésorerie de l'Etat et du stock des restes à payer des exercices précédents, le niveau de paiement des dépenses émises sur l'exercice va rester une préoccupation.

De plus la part du BIP affecté aux projets sur ressources internes a largement diminué ces dernières années et cet espace peut souvent être diminué à la suite des collectifs budgétaire contribuant ainsi à amplifier les difficultés de prise en charge des décomptes et des arriérées notamment sur les projets pluriannuels en cours d'exécution. Toutefois les lois de finances rectificatives des deux dernières années et celle de 2024 n'ont pas réduit la BIP sur ressources internes donc même si ce risque demeure probable sur les trois prochaines sa probabilité de survenance est moyenne.

Graphique 12 : Evolution de la répartition du BIP en ressources internes et financements extérieurs



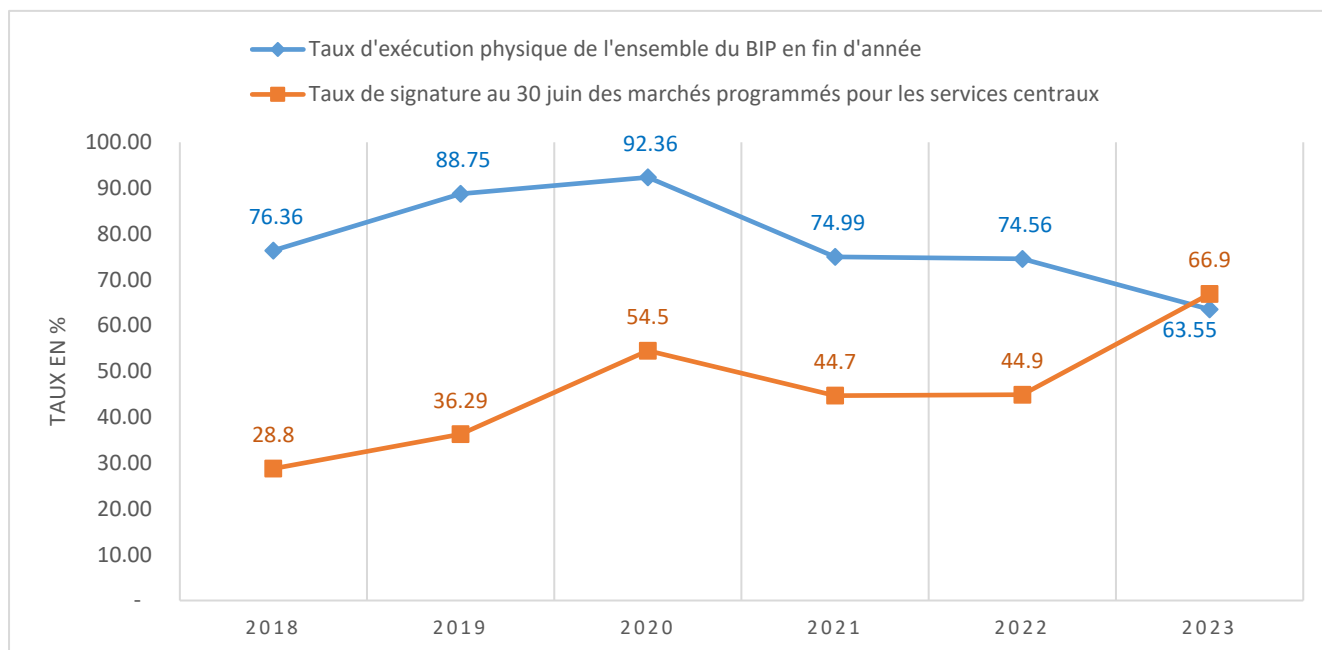
Source : MINEPAT

- **Risques liés à tous les projets d'investissement public**

Le taux d'exécution de l'ensemble du BIP est en net recul depuis 2020. Cette situation traduit les difficultés dans la mise en œuvre des projets observés. Ces difficultés sont davantage prégnantes au démarrage des projets avec **la question constante des indemnisations qui demeure un risque majeur pour la mise œuvre des projets d'investissement**. En plus le processus de contractualisation reste globalement long malgré la réforme majeure effectuée dans le secteur en 2018 avec le nouveau code des marchés publics. En effet malgré un objectif de signature de tous les marchés programmés fixé par le Ministre en charge des marchés public au 30 avril, le taux de signature des marchés programmés au du 1^{er} semestre reste généralement en dessous de 50%. **Cela étant le risque lié à la tenue des délais dans la contractualisation une probabilité de survenance élevée.**

L'état de maturité insuffisante de certains projets et les lenteurs dans la contractualisation contribuent à la rallonge du délai d'exécution des projets entrainant ainsi l'augmentation systématique des dépenses pour le suivi et le contrôle car leur coût unitaire est fonction de la durée des travaux. **En ce sens, le risque que l'Etat dépense plus que prévu pour le suivi et le contrôle des projets d'investissement en cours est élevé.**

Graphique 13 : Evolution du taux d'exécution du BIP et du taux de signature des marchés programmés



Source : MINEPAT

Les lenteurs et lourdeurs observés dans la mise en œuvre des projets d'investissement à un impact sur la disponibilité à temps de certains ouvrages connexes qui accompagnent certains investissements majeurs. C'est le cas de certains barrages hydroélectriques à l'instar du barrage de Nachtigal qui sont achevés mais sans que l'ensemble des lignes de transport associés ne soient disponibles au même moment. Toute chose qui compromet le fonctionnement optimal de l'ouvrage principal. **Cependant La probabilité de survenance du risque de non-disponibilité des ouvrages connexes au moment de la livraison de l'ouvrage principal est moyen sur les 03 prochaines années car seul l'achèvement de la phase 2 du port de Kribi qui est exposé à ce risque avec notamment les retards observés dans le démarrage du projet de la route Edéa-Kribi.**

Enfin, cette problématique sur les ouvrages connexes est l'un des facteurs qui influence la qualité des infrastructures publiques. La problématique sur la qualité de l'investissement public est devenue préoccupante avec la qualité notamment des routes dont le taux de dégradation est en constante hausse ces dernières années en grande partie du fait des difficultés de l'Etat à mobiliser les ressources conséquentes pour les dépenses récurrentes d'entretien du réseau routier.

3.2 Analyse des canaux de transmission des risques liés à l'investissement

Identification du risque	Canaux de transmission
Risque lié à la mise en œuvre optimale des conventions de financements	la difficulté du Gouvernement à lever toutes les conditionnalités préalables pour la mobilisation des fonds du partenaire extérieur rallonge les délais d'exécution et cela contribue à des dépenses supplémentaires pour le suivi et le contrôle et pour le fonctionnement des UGP.
Risque lié à la délivrance des Avis de Non-Objection des bailleurs	Retard dans la mise œuvre des projets qui allonge les délais et augmente systématiquement certains coûts fixes par unité de temps notamment le suivi et le contrôle et les dépenses de fonctionnement des UGP

Identification du risque	Canaux de transmission
Risque lié aux paiements des dépenses	Les difficultés de paiement contribuent fortement à l’allongement des délais et conduisent généralement à une augmentation des dépenses pour le suivi et le contrôle
Risque lié à la baisse du volume des crédits de paiement à la suite d’un collectif budgétaire	Diminution de l’espace budgétaire pour prendre en charge les décomptes qui entraîne la démobilitation de l’entreprise adjudicataire et allonge le délai d’exécution dont augmente les coûts fixes par unité de temps du projet notamment les dépenses de suivi et contrôle
Risque lié à la qualité des études de certains projets	Difficultés du projet concernés à s’exécuter correctement ce qui peut : <ul style="list-style-type: none"> 0 Rallonger les délais et augmenter les coûts fixes par unité de temps ; 0 Augmenter le coût initial du projet pour prendre en compte les nouvelles réalités de mise en œuvre ; 0 Affecter la qualité de l’ouvrage final et nécessiter une mobilisation plus que prévue des charges récurrentes pour le fonctionnement de l’ouvrage
Risque lié à l’indemnisation des populations impactées par le projet	Difficultés du projet à démarrer les travaux qui entraînent la rallonge des délais d’exécution et augmentent les coûts fixes par unité de temps tel que les dépenses pour le suivi et le contrôle et les dépenses de fonctionnement;
Risque lié à la tenue des délais dans le processus de contractualisation	Retard dans le démarrage effectif des travaux qui entraînent la rallonge des délais d’exécution et augmentent les coûts fixes par unité de temps
Risque lié à la qualité de l’investissement public	Dégradation rapide de l’ouvrage mis en service qui entraîne des besoins de ressources pour la réhabilitation dans un
Risque lié à la prise en compte de charges récurrentes induites par les projets d’investissement	Dégradation rapide de l’ouvrage mis en service qui entraîne des besoins de ressources pour la réhabilitation dans un délai non prévu

Source : MINEPAT

7.2.4. Mesures de mitigation des risques liés à l’investissement

Les risques liés à l’investissement sont premièrement des risques techniques car ils relèvent avant tout des risques dans le cadre de la gestion de l’investissement mais qui ont tous un impact budgétaire à court, moyen ou long terme car ils peuvent affecter fortement la qualité de l’action publique et à ce titre les effets en cascade qu’ils peuvent générer créent des obligations que l’Etat ne peut ignorer. Cela étant, les mesures de mitigations ici sont essentiellement des mesures d’atténuation pour améliorer le système de management des projets d’investissement.

Tableau 43 : Mesures mitigation des risques liés à l'investissement

Identification du risque	Mesure de mitigation
Risques liés aux projets financés avec l'appui des partenaires extérieurs	
Risque lié à la mise en œuvre optimale des conventions de financements	<ul style="list-style-type: none"> • MINFI : Consolider la démarche d'assainissement des finances publiques en cours permettant d'avoir un espace budgétaire qui permet de prendre en charge de manière aisée les conditionnalités préalables à la mise en œuvre de certaines conventions de financement notamment les « down-payment » • MINEPAT : Finaliser la réforme en cours pour une sélection optimale des projets afin d'éviter d'avoir des projets dont le démarrage peut être poussif • MINEPAT : Améliorer et affiner la programmation budgétaire des dépenses de fonctionnement des UGP pour mieux les maîtriser et les programmer au moment de la préparation du Budget et faire une provision budgétaire pour les projets dont les conventions sont signées et/ou dont les unités de gestion sont installées en cours d'année
Risque lié à la délivrance des Avis de Non-Objection des bailleurs	MINEPAT : Sensibiliser les partenaires techniques et financiers sur les effets des lenteurs dans la délivrance des ANO et mettre en place avec chacun des PTF une démarche permanente de renforcement des capacités des spécialistes en passation des marchés des UGP pour une meilleure maîtrise des procédures des bailleurs.
Risques liés aux projets financés sur ressources internes.	
Risque lié aux paiements des dépenses	<ul style="list-style-type: none"> • MINFI : Consolider la démarche d'assainissement des finances publiques en cours permettant d'avoir des ressources de trésorerie suffisantes qui permettent de prendre en charge de manière aisée le maximum des dépenses ordonnancées. • MINEPAT : Veiller à la priorisation des arriérées dans l'affectation des crédits lors de la préparation permettant ainsi de contribuer à la réduction de la dette flottante liée aux dépenses d'investissement.
Risque lié à la baisse du volume des crédits de paiement à la suite d'un collectif budgétaire	MINEPAT : Améliorer la démarche d'identification des lignes budgétaires dont les crédits peuvent être réduits sur le BIP sur ressources internes en cas de collectif budgétaire afin d'éviter d'impacter le maximum de projets déjà contractualisés
Risques liés à tous les projets d'investissement public	
Risque lié à la qualité des études de certains projets	MINEPAT : Finaliser la réforme du Guide maturation en cours permettant de promouvoir les pratiques en matière de préparation des projets et qui permettra de donner les outils aux commissions de maturation pour améliorer la vérification de la qualité des études préalables des projets.
Risque lié à l'indemnisation des populations impactées par le projet	MINEPAT : Mettre en place un Fonds de maturation qui peut faciliter la gestion des indemnisations
Risque lié à la tenue des délais dans le processus de contractualisation	<p>MINMAP : Consolider la réforme du système de passation des marchés amorcée depuis 2018 afin de limiter les goulots d'étranglement notamment en opérationnalisant la passation en ligne et en veillant à une bonne application de la rémunération par la performance qui a été mise en place</p> <p>MINEPAT : Finaliser la réforme en cours pour une sélection optimale des projets afin d'éviter d'avoir des projets dont la contractualisation peut prendre du temps en raison d'une maturation insuffisante</p>

Identification du risque	Mesure de mitigation
Risque lié à la qualité de l'investissement public	MINEPAT : Mettre en place des outils pour la démarche qualité dans la mise en œuvre des projets d'investissement : <ul style="list-style-type: none"> 0 Un Guide sur le suivi de la qualité tout au long du processus d'exécution d'un projet ; 0 Un indice pour la mesure et le suivi de la qualité des infrastructures réalisés.
Risque lié à la prise en compte des charges récurrentes induits par les projets d'investissement	MINEPAT : Opérationnaliser les mesures prises pour une budgétisation systématique des charges récurrentes des investissements réalisés.

7.3. Risques liés à la gestion du Budget par les procédures dérogatoires ou exceptionnelles

7.3.1. Contexte

Les opérations d'exécution des dépenses de l'Etat et des organismes publics qui relèvent de manière classique des ordonnateurs d'une part et des comptables publics d'autre part, sont exécutées en procédure normale. Cette procédure normale est schématisée par les phases classiques d'engagement, de liquidation et d'ordonnancement qui sont assurées par l'ordonnateur, et de paiement qui relève du comptable public. Toutefois, les difficultés de l'exécution du budget liées à la particularité de certaines dépenses ne s'accommodant ni de la procédure normale ni de la procédure simplifiée, ont suscité l'utilisation des procédures ne nécessitant pas un engagement préalable encore appelées procédures dérogatoires.

Au terme des échanges de la deuxième mission de revue du groupe FMI/BM/BAD du programme économique tenue au cours des mois d'avril et mai 2018, il a été constaté un non-respect caractériel des procédures budgétaires et le recours excessif aux procédures dérogatoires.

A la suite de ces observations, le Gouvernement camerounais a pris des mesures afin de remédier à cette situation à travers la Circulaire N° 002/C/MINFI du 19 juin 2018, modifiant et complétant certaines dispositions de la Circulaire N°001/C/MINFI du 02 janvier 2018 portant exécution du budget de l'exercice 2018.

L'objectif de cette circulaire était d'assurer une meilleure discipline budgétaire et d'améliorer l'encadrement du dispositif de reporting financier à travers la définition des mesures dites limitatives du recours aux procédures dérogatoires.

Il s'est agi notamment de : l'identification des dépenses éligibles aux procédures dérogatoires, (avances de trésorerie, régies d'avances et déblocage de fonds) ; l'interdiction du cantonnement des crédits dans les comptes 420 et 450 ; la clôture du compte 450 pour les entités non génératrices de recettes.

C'est en prévision de ces particularités que divers textes encadrant la gestion des finances publiques ont repris cette possibilité de dérogation, à travers la définition des modalités de création des régies d'avance, celles relatives à l'exécution des dépenses par déblocage des fonds ainsi qu'aux avances de trésorerie.

Cependant, l'exploitation des rapports d'activités des contrôleurs financiers, et des rapports des missions d'audit effectuées au cours des trois derniers exercices dans les administrations et entités

publiques, a permis de mettre en exergue, des dysfonctionnements dans la gestion des dépenses exécutées en procédure dérogatoire (les débloques de fonds et les régies d'avance).

7.3.2. Identification et justification des risques traités

Au regard de ce qui précède, les risques ci-après ont été identifiés

a) Identification des risques

- l'inexistence des actes de création des régies d'avance dans certaines administrations et entités publiques ;
- le non-respect des modalités de désignation des régisseurs dans le cas des dépenses exécutées par régies d'avances ;
- le non-respect des natures des dépenses éligibles aux procédures dérogatoires en vigueur ;
- l'inexistence des actes de désignation des régisseurs et billeteurs ;
- le non transmission dans les délais réglementaires du compte d'emploi au Contrôleur Financier pour apurement ;
- la non production des comptes d'emploi par certains billeteurs ;
- la non prise en charge intégrale dans la comptabilité-matières de tous les services faits et toutes les fournitures faites en procédures dérogatoires ;
- l'enregistrement irrégulier de certains bons de commande administratifs exécutés dans le cadre des procédures dérogatoires ;
- le non-respect du seuil de la procédure de bon de commande administratif ;
- l'absence de timbre sur les factures supérieur ou égale 25 000 FCFA ;
- l'absence des pièces justificatives de l'utilisation des fonds déchargés par certains responsables auprès des billeteurs.

A l'analyse et si rien n'est fait pour inverser la tendance des dysfonctionnements ci-dessus identifiés, ils constitueront des facteurs de risques susceptibles de plomber l'exécution du budget au cours des trois prochains exercices. Il s'agit notamment de :

- la distraction des fonds publics ;
- les manques à gagner au trésor public en termes d'impôts et taxes non payés ;
- les tensions de trésorerie ;
- la promotion d'une mauvaise qualité de la comptabilité publique.

Tableau 1 : Risques budgétaires

Identification du risque	Description du risque
Distraction des fonds	la non désignation des régisseurs et à l'absence des actes de création de certaines régies d'avances et l'absence des pièces justificatives des fonds déchargés par certains responsables auprès des billeteurs défaut d'enregistrement des BCA
Manque à gagner des impôts et taxes	le non -paiement des impôts et taxes retenus à la source et ceux générés après modification du mémoire de dépense, l'absence des timbres sur les récus des menues dépenses de plus de 25 000
Tensions de trésorerie	l'absence des pièces justificatives de l'utilisation des fonds déchargés par certains responsables auprès des billeteurs.
Promotion d'une mauvaise qualité de la comptabilité publique	non production des comptes d'emploi et défaut d'apurement des dépenses, l'information n'est pas transmise à la Chambre des comptes dans les délais requis

Identification du risque	Description du risque
Non maîtrise du patrimoine de l'Etat	non prise en compte des services et fournitures faites dans les documents de comptabilité matières , non-respect des natures des dépenses éligibles aux procédures dérogatoires

b) Justification de la catégorisation des différents risques

- Le non- respect des modalités de création, de gestion et de désignation des acteurs statutaires dans l'exécution des dépenses en procédures dérogatoires participe activement à la distraction des fonds publics par des acteurs non identifiés ;
- Un contrôle complaisant des différentes autorités de contrôle dans la chaîne de d'exécution du budget favorise les mauvaises pratiques et la dissimulation des recettes fiscales, ces pratiques alimente les tensions de trésorerie ;
- La non production des pièces justificatives et compte d'emploi et le défaut de transmission de ces documents plombent la prise en charge des écritures comptables ;
- La non prise en charge des biens et services acquis dans le cadre des dépenses exécutées en procédures dérogatoires ne permet pas à la comptabilité matières de rendre compte des acquis de l'Etat en termes de biens et services.

7.3.3. Quantification et hiérarchisation des risques budgétaires liés à l'exécution des dépenses en procédures dérogatoires

Au cours des trois derniers exercices (2021 -2022-2023) 26 administrations et entités publiques ont été auditées sur la régularité des dépenses exécutées en procédure dérogatoire. L'exploitation des rapports issus desdites mission a permis de faire le rapport entre le nombre d'entités impactées par les différents risques identifiés et le nombre total d'entités auditées. Ce procédé a permis de déterminer la quantification de la probabilité d'occurrence, de l'impact budgétaire et du degré de criticité de chaque risque afin de procéder à leur hiérarchisation sur la base du cadre d'analyse harmonisé arrêté.

Tableau 2 : Quantification des différents risques

Identification du risque	Pro. Occurrence calculée sur 3 ans	Impacts budgétaires- -- (En % du budget 2024) calculés sur 2024-26	Degré de criticité Prob*impact
Distraction des fonds	22/26	84%	18.48
Manque à gagner des impôts et taxes	2/26	8%	0.16
Tensions de trésorerie	2/26	8%	0.16
Promotion d'une mauvaise qualité de la comptabilité publique	24/26	92.3%	22.1
Non maîtrise du patrimoine de l'Etat	8/26	30.8%	2.4

- o Probabilité de survenance (calculée sur la durée du CBMT) : faible : <10% ; 10%< moyen <50% ; élevé : >50%.
- o Impact budgétaire (calculé sur la durée du CBMT et en % du budget) : faible <5% ; 5%< moyen <10% ; élevé : >10% ;
- o Criticité (le produit entre la probabilité de survenance et l'impact budgétaire) : faible <0,5% ; 0,5%< moyen <5% ; élevé : >5% ;
- o Ampleur : Risque Faible ■ Risque Moyen ■ Risque Fort ■

Source : MINEPAT

a) Analyse de la probabilité de survenance

La probabilité de survenance est fonction des administrations et entités impactées par un risque déjà identifié, sur la base du nombre total des entités auditées.

b) Classification/hiérarchisation des différents risques

Il s'agit de faire la classification des risques en fonction du degré de criticité afin d'identifier les plus importants qui méritent d'être suivis.

Tableau 3 : catégorisation des risques budgétaires

Identification du risque	Probabilité de survenance	Évaluation de l'impact budgétaire potentiel	Degré de criticité
	(Faible-moyen-élevé*)		
Distraction des fonds	élevé	élevé	élevé
Manque à gagner des impôts et taxes	moyen	moyen	élevé
Tensions de trésorerie	moyen	moyen	élevé
Promotion d'une mauvaise qualité de la comptabilité publique	élevé	élevé	élevé
Non maîtrise du patrimoine de l'Etat	moyen	élevé	moyen

- Probabilité de survenance (calculée sur la base des entités impactées) : faible : <10% ; 10%< moyen <50% ; élevé : >50%.
- Impact budgétaire (calculé sur la base des entités impactées) : faible <5% ; 5%< moyen <10% ; élevé : >10% ;

Source : MINFI

Justifier la catégorisation

Parmi les risques retenus, l'impact est plus significatif sur les risques liés à la distraction des fonds et à la promotion d'une mauvaise qualité de la comptabilité publique. Cela s'explique par la complaisance affichée de certains ordonnateurs sur la responsabilité du billeteur désigné par leurs soins d'une part, et le conflit d'intérêt né des rapports susceptibles d'entacher la collaboration entre ces deux acteurs.

Pour le manque à gagner, l'impact est moins perceptible du fait de la retenue à la source des impôts et taxes par le trésor public sur la base du mémoire de dépenses. Cependant, il convient de noter que, la modification du mémoire de dépenses pendant les opérations de dépenses peut entraîner des nouveaux impôts et taxes dont le reversement au trésor public n'a pas été systématiquement encadré par les textes ;

Pour la non maîtrise du patrimoine de l'Etat, il faut relever que les biens et services acquis au moyen de l'exécution des dépenses par procédures dérogatoires peuvent échapper à leur prise en charge du fait d'un retard ou d'un défaut de régularisation des opérations effectuées dans les documents et livres de comptabilité matières.

7.3.4. Mesures de mitigation

Relever les mesures de mitigation. Il peut s'agir en fonction de la nature de chaque risque :

- **des mesures d'absorption de l'impact du risque budgétaire en fonction de chaque nature de risque**

- Pour gérer les risques susceptibles d'entraîner la distraction des fonds, il est proposé aux différentes administrations (**les ordonnateurs et ordonnateurs délégués**) de faire des propositions de plafonnement des crédits alloués aux débloques de fonds, pour les soumettre au MINFI lors de **la préparation du budget de l'exercice 2025** d'une part, et de soumettre systématiquement les demandes de création des régies d'avances **en début de chaque exercice budgétaire** au Ministre des Finances qui est seul habilité à désigner les régisseurs d'autre part.
- Pour gérer les risques susceptibles d'entraîner le manque à gagner au trésor public, il est nécessaire d'instruire au Directeur Général du Trésor de la Coopération Financière et Monétaire, de délivrer une attestation de retenue des impôts ou taxes issus des mémoires de dépenses **à la caisse lors du retrait des fonds** d'une part, et aux **ordonnateurs et billeteurs** de liquider, ordonnancer et de reverser **mensuellement** contre quittance, les impôts et taxes issus des dépenses effectuées après modification le cas échéant, du mémoire de dépense, et de tenir **un état mensuel** desdites taxes et impôts ;
- Pour gérer les risques susceptibles d'entraîner les tensions de trésorerie, il serait nécessaire d'instruire à tous les **Comptables Publics**, l'obligation de rendre compte **mensuellement** de la retenue à la source et du reversement de tous les impôts et taxes d'une part, et aux **Contrôleurs Financiers** de veiller à l'apposition des timbres fiscaux et d'enregistrement lors des opérations effectuées par **les bénéficiaires des fonds**, de veiller au contrôle de régularité des pièces justificatives en général et en particulier, de vérifier en collaboration avec les services fiscaux, l'authenticité des quittances d'enregistrement des marchés, lettres commande et Bons de Commande Administratifs d'autre part ;

Pour gérer les risques susceptibles d'entraîner la non maîtrise du patrimoine de l'Etat, il serait judicieux d'instruire aux **ordonnateurs à travers les agents chargés des opérations de comptabilité matières** de veiller à la prise en charge dans les règles de l'art, des services et fournitures acquis des dépenses exécutées en procédures dérogatoires.

7.4. Risques liés à la soutenabilité des salaires et pensions

7.4.1. Contexte

La soutenabilité budgétaire des dépenses salariales est un enjeu capital dans la viabilité des finances publiques à la fois en raison du poids considérable de la masse salariale dans le budget de l'Etat et de ce que le paiement des salaires fait l'objet d'un engagement de très long terme de l'Etat vis-à-vis des agents publics recrutés. C'est dans ce sens que sa maîtrise demeure l'une des priorités constantes du Gouvernement. L'exigence des efforts de rationalisation s'impose, notamment avec un niveau optimal des effectifs dans la fonction publique et une masse salariale conséquente pour permettre à l'Etat de pouvoir honorer durablement ses engagements vis-à-vis des agents publics. Le niveau optimal des dépenses de personnel s'apprécie généralement par le ratio de soutenabilité. Il est défini en tenant compte à la fois du niveau des dépenses salariales exécutées et des recettes fiscales mobilisées. Le ratio de soutenabilité évalué au 31 décembre 2023 est de **37,6%**, au-dessus du seuil de **35%** fixé par la norme CEMAC dans le cadre de la surveillance multilatérale.

Quant au système de retraite mis en place dans l'administration publique, c'est un système par répartition, lequel à nos jours est heurté à une triste réalité, celle de la perte de son principe fondamentale qu'est l'équité intergénérationnelle. En effet, le diagnostic du système fait en 2022 a montré que le système est durement déficitaire en ce sens que les ressources

(cotisations) ne permettent plus de supporter ses charges (les pensions). Le déficit est structurel et croissant sur les dernières années de l'étude ; toutes choses qui indiquent un risque de l'effondrement du système qui se traduirait par l'incapacité de l'Etat à payer les pensions. De façon spécifique le risque lié au système de retraite de l'administration publique est celui du non-respect des engagements de l'Etat envers ses anciens agents ; quand bien même ces derniers auraient au cours de leur carrière procéder aux versements des retenues pour cotisation. En réalité les prestations payées aujourd'hui sont supérieures aux cotisations reçues de tel sorte la subvention qui porte le déficit est galopante sans réforme profonde à apporter à ce système, le paiement des pensions ne saurait être garanti à moyen terme.

7.4.2. Identification et justification des risques

a) Identification

Les risques identifiés sont celui de la détérioration du ratio de soutenabilité de la dépense de personnel et celui du non-paiement des pensions aux retraités de l'administration publique

Tableau 44 : Risques liés à la dépense de personnel et des pensions

Identification du risque	Description du risque
Détérioration du ratio de soutenabilité de la dépense salariale	La détérioration de Ratio de soutenabilité de la masse salariale de l'Etat induit le risque d'insoutenabilité de cette dépense du fait principalement des recrutements massifs et hors planification combinée à la baisse des recettes fiscales
Incapacité de l'Etat à honorer ses engagements envers ses anciens agents	Risque relatif à l'insoutenabilité budgétaire du système du fait des problèmes de gouvernance, de la vétusté des textes y relatifs, et l'hyper générosité du système surtout en ce qui s'agit du régime militaire

Source : MINFI

b) Justification de la catégorisation des différents risques

Tableau 45 : Risques liés à la dépense de personnel et des pensions

Identification du risque	Probabilité de survenance	Évaluation de l'impact budgétaire potentiel	Degré de criticité
	(Faible-moyen-élevé*)		
Détérioration du ratio de soutenabilité de la dépense salariale	Moyen	Moyen	
Incapacité de l'Etat à honorer ses engagements envers ses anciens agents	Élevé	Elevé	
Risque lié aux cours des matières premières	Élevé	Élevé	

- Probabilité de survenance (calculée sur la durée du CBMT) : faible : <10% ; 10%< moyen <50% ; élevé : >50%.
- Impact budgétaire (calculé sur la durée du CBMT et en % du budget) : faible <5% ; 5%< moyen <10% ; élevé : >10% ;

Source : MINFI

Le risque de détérioration du ratio de soutenabilité de la dépense salariale présente un degré de criticité, une évaluation d'impact budgétaire moyen ainsi qu'une probabilité moyenne de survenance en ce sens que l'évolution dudit ratio bien que présentant des valeurs supérieures au seuil communautaire, celles-ci demeurent toutefois dans une plage acceptable et transitoire

à l'atteinte de la valeur de référence. En effet, le maintien d'une volonté ferme du Gouvernement à maîtriser les recrutements, responsables à 80% de la croissance des dépenses de salaire, peut permettre de ramener le ratio au niveau du seuil souhaité.

Quant au risque de non-paiement de pensions, ses éléments de catégorisation ont tous une criticité élevée (couleur rouge) parce que le système de retraite est déjà structurellement déficitaire avec un déficit qui s'alourdit d'année en année. En effet, la problématique n'est pas très perceptible parce que les pensions demeurent gérées dans le budget de l'Etat ; si à nos jours les pensions étaient gérées par une institution indépendante, cette dernière serait en situation de faillite. Sans réforme du système telle que proposée par l'étude actuarielle du système en cours de finalisation, l'avènement du risque identifié est certain.

7.4.3. Mesures de mitigation

- ***Pour ce qui est du risque de détérioration de ratio de soutenabilité de la masse salariale***, il faut maîtriser les recrutements à la Fonction Publique de quelque nature que ce soit (recrutements de civils comme des militaires), assainir permanemment le fichier solde par les suspensions de solde le cas échéant.
- ***Pour ce qui est du risque d'Incapacité de l'Etat à honorer ses engagements envers ses anciens agents***, il faut envisager une réforme du système tant paramétrique que systémique par une gestion indépendante du budget comme c'est le cas actuellement

CHAPITRE 8 : RISQUES LIÉS AUX CATASTROPHES NATURELLES ET AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

La catastrophe peut être définie comme une rupture grave du fonctionnement d'une communauté ou d'une société impliquant d'importantes pertes humaines, matérielles, économiques ou environnementales, que la communauté ou la société affectée ne peut surmonter avec ses seules ressources. La catastrophe peut être d'origine naturelle (géophysiques, hydrométéorologiques ou biologiques) ou anthropiques (technologiques, sociologiques) mais peut être combinée, en cas d'interactions entre les facteurs naturels et humains. Aux facteurs naturels, il faut ajouter les effets des changements climatiques, à l'origine des événements extrêmes que sont les inondations, la sécheresse et les vents violents.

Le Ministère de l'Administration Territoriale à travers la Direction de la Protection Civile assure la coordination de la gestion des risques de catastrophes, en collaboration avec les Administrations sectorielles telles que le Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature et du Développement Durable, dont le rôle est à la fois stratégique et opérationnel dans le cadre de l'élaboration des stratégies, plans et guides sur les mesures de prévision, de préparation et d'anticipation face aux risques climatiques en cohérence avec la vision globale de développement pays (SND30) et les objectifs de développement durable (ODD) dans le respect des engagements internationaux en la matière.

8.1. Contexte

Au Cameroun, la variabilité climatique et la perturbation de l'équilibre environnemental sont l'une des principales causes des catastrophes naturelle. Etant un pays en voie de développement, il est évident qu'il continuera à faire pression sur ses ressources naturelles pour développer son économie et contribuer au bien-être social de ses populations. Le gouvernement camerounais conscient de ce qu'il est classé parmi les pays les plus vulnérables aux impacts du changement climatique y compris aux risques y découlant, ne perdant pas de vue ses priorités de développement et engagements pris au niveau international, a décidé de faire de la contrainte climatique une opportunité de développement en contribuant à la réduction des émissions mondiales à l'origine de l'augmentation de la température globale de la terre et par conséquent responsable du dérèglement climatique de nos environnements et causant d'innombrables catastrophes. Les inondations et la sécheresse se produisant dans tout le pays plus précisément dans les régions du Nord et de l'Extrême-Nord en sont la preuve évidente de la gravité de l'impact du dérèglement climatique. Selon EM-DAT, entre 1990 et 2023, les inondations ont touché 612 000 personnes, causant 135 décès et 17,6 millions de dollars de dégâts, tandis que la sécheresse a touché près de 3 millions de personnes. Au-delà de ces impacts, les inondations et les vents violents associés aux tempêtes qui les provoquent, entraînent des dommages aux infrastructures, tout comme les glissements de terrain, et la sécheresse a un impact négatif sur l'insécurité alimentaire et l'hydroélectricité (~ 65 % de la production d'électricité au Cameroun). Ces deux risques constituent une préoccupation majeure car le secteur agricole est le principal moyen de subsistance d'au moins 44 % de la population.

De plus en plus, les changements climatiques sont reconnus comme des contraintes majeures pour le développement économique et social de toute la planète. Leur origine anthropique a été établie sans ambages par le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC). Il s'agit des effets liés à l'augmentation de la concentration du dioxyde de carbone et d'autres gaz à effet de serre dans l'atmosphère terrestre. Le Cameroun à l'instar de tous les pays

africains est l'un des plus vulnérables aux impacts des changements climatiques (PNACC, 2012).

La Seconde Communication sur les Changements Climatiques de 2015 indique que les changements climatiques, qui se manifestent par la diminution des quantités de précipitations, accompagnées par une inégale répartition spatiale et temporelle des pluies, l'instabilité des dates de démarrage des saisons, une forte variation du nombre de jours de pluies et de la longueur des saisons, ainsi que l'augmentation des températures maximales, minimales et moyennes affectent d'ores et déjà les écosystèmes et de nombreux secteurs d'activités économiques (production dans les domaines agricole, forestier, touristique, halieutique, etc.) ; infrastructures (routes, ponts, buses, énergie, eau et assainissement) ; développement humain (éducation, emploi, genre).

Pour faire face aux changements climatiques, identifiés comme une menace à l'atteinte des objectifs de développement socioéconomique du Cameroun, le MINEPDED, a entrepris plusieurs actions concrètes tant sur le plan stratégique qu'opérationnel telles que l'élaboration et la révision de textes juridiques réglementaires et des documents stratégiques pour l'intégration de la prise en compte des considérations climatiques dans toute la chaîne de décision devenue une exigence mondiale pour la protection de notre environnement commun et la préservation de notre biodiversité sans laquelle toute vie serait éteinte. À travers l'ONACC, l'organe opérationnel sous sa tutelle produit des services climatologiques afin de mettre à la disposition du grand public des informations prévisionnelles sur les risques climatiques pouvant ainsi aider à la décision et surtout à l'orientation des ressources vers les zones les plus vulnérables et les plus susceptibles aux catastrophes. Dans le même sillage, le MINAT, avec la participation des administrations sectorielles impliquées dans les questions de protection civile, s'est engagé dans un processus visant à doter l'ensemble des départements des plans d'Organisation de Secours pour une préparation efficace aux catastrophes. A ce jour 21 Départements sur les 58 que compte le Cameroun sont dotés d'un Plan ORSEC. Au niveau stratégique, le MINAT a élaboré un Plan National de Contingence dont la dernière révision date de 2017. Dans le même ordre, l'on doit relever l'élaboration en cours, d'une stratégie de financement des risques et du Plan National Climat, dont l'objectif est de mieux adresser les problématiques de liées à la budgétisation de la prévention et de la gestion de risques de catastrophe au Cameroun.

Définition du risque de catastrophe

Les catastrophes qu'elles soient d'origine naturelles ou liées aux changements climatiques jouent un rôle significatif dans les risques budgétaires, car elles affectent à la fois les dépenses publiques, privées et les recettes fiscales. En effet, elles engendrent des coûts directs d'une part, tels que l'assistance humanitaire d'urgence aux sinistrés la construction, la réhabilitation des infrastructures et des ouvrages d'assainissement endommagés, l'indemnisation des producteurs (agriculteurs et éleveurs) et des coûts indirects d'autre part, notamment, le ralentissement de l'activité socioéconomique. Il est à préciser que bien qu'un désastre isolé puisse sembler avoir un impact limité sur les finances nationales, la récurrence d'événements moins graves au cours d'une année peut entraîner des conséquences budgétaires considérables.

Importance de l'identification et de la gestion des risques

L'identification des risques de catastrophes est un processus crucial qui permet de comprendre et d'évaluer les dangers potentiels auxquels une communauté ou un pays peut être confronté. Elle permet d'analyser la vulnérabilité physique, sociale, économique et environnementale

d'une société face aux catastrophes éventuelles. Elle permet également d'anticiper sur les impacts potentiels des aléas naturels, permettant ainsi aux gouvernements, aux entreprises et aux individus de prendre des décisions éclairées pour se préparer efficacement. Elle permet enfin d'évaluer, proposer les mesures d'atténuation et d'intégrer la gestion des risques dans la planification du développement économique durable en atténuant des risques existants.

Il est donc important d'anticiper à travers la préparation des communautés, mais également d'investir pour les infrastructures résilientes en vue de réduire les pertes économiques qui s'élèvent parfois à plusieurs milliards de FCFA.




8.2. Identification et catégorisation des risques liés aux catastrophes naturelles

8.1.1. Identification, description et catégorisation des risques

Tableau 46 : Risques liés aux catastrophes naturelles

IDENTIFICATION DES RISQUES	DESCRIPTION DU RISQUE
Inondations	Phénomène naturel qui se produit lorsque des eaux, provenant de rivières, des pluies ou d'autres sources, débordent de leur lit habituel et submergent les zones terrestres
Sècheresse	Phénomène climatique qui se caractérise par des niveaux d'eau anormalement bas dans le sol, les cours d'eau, les lacs et les nappes phréatiques.
Vents violents	Un vent est en général affirmé violent donc dangereux lorsque sa vitesse atteint 80km/h en vent moyen et 100Km/h en rafale à l'intérieur des terres. Ce seuil varie selon les régions.
Maladies à haut potentiel épidémique	Maladie infectieuse qui peut se propager rapidement au sein d'une population, entraînant une épidémie si les mesures de contrôle ne sont pas adéquates. Ce type de maladie nécessite une surveillance rigoureuse et des interventions rapides pour prévenir sa propagation.
Glissement de terrain	Déplacement gravitaire de roches de terre ou de débris le long d'une pente, à cause des précipitations, des tremblements de terre, de l'érosion ou des activités humaines.
Eboulement de terrain	Phénomène géologique où une masse de roche se détache d'une paroi ou d'une pente et descend sous l'effet de la gravité.
Coulées de boues	Coulées très rapides de débris partiellement ou complètement fluidisés par l'ajout de quantité importantes d'eau à la matière. Elle peut se déplacer jusqu'à 80KM/h en fonction de la constance et des matériaux qui la composent.
Emanations de gaz	Dégagement des gaz des profondeurs des lacs à la surface tels que le méthane, le dioxyde de carbone ou d'autres composés volatiles potentiellement toxiques.
Eruption volcanique	Phénomène géologique caractérisé par l'émission par un volcan, de laves ou de téphras accompagnés de gaz volcanique, parfois de manière explosive.
Erosion côtière	phénomène naturel qui se caractérise par la perte progressive de sédiments le long des côtes, entraînant un recul du trait de côte et un abaissement des plages. Ce phénomène naturel tend à s'accélérer en raison du changement climatique, des aménagements côtiers (projets structurants, infrastructures touristiques) et des activités humaines (extraction du sable, destruction de la mangrove) qui entraînent notamment une élévation du niveau de la mer.
Tremblement de terre	Secousse du sol résultant de la libération brusque d'énergie accumulée par les contraintes exercées sur les roches ou les fracturations des roches en profondeur.

Foudre	Décharge électrique qui se produit par temps d'orage entre deux nuages ou entre un nuage et le sol avec un éclair et une détonation
Attaques de pachydermes	Des pachydermes (éléphants, hippopotames) qui sortent de leur milieu de vie habituel à la recherche de la nourriture et causent de nombreux dégâts parfois accompagnés de mort d'hommes.
Invasion des oiseaux granivores	Des oiseaux qui se déplacent par milliers d'individus et qui dévastent les champs de maïs, de mil et de sorgho.
Invasion des acridiens	Des essaims d'acridiens qui envahissent les plantations et détruisent les cultures.
Invasion des chenilles	Des essaims de chenilles qui envahissent les plantations et détruisent les cultures.

- Probabilité de survenance (calculée sur la durée du CBMT) : faible : <10% ; 10%< moyen <50% ; élevé : >50%.
- Impact budgétaire (calculé sur la durée du CBMT et en % du budget) : faible <5% ; 5%< moyen <10% ; élevé : >10% ;
- Criticité (le produit entre la probabilité de survenance et l'impact budgétaire) : faible <0,5% ; 0,5%< moyen <5% ; élevé : >5% ;
- Ampleur : Risque Faible  Risque Moyen  Risque élevé 

Source : MINEPAT




8.1.2. Justification de la catégorisation

La catégorisation des risques de catastrophes est cruciale pour la prévention et la gestion efficace des crises. En identifiant les types de risques et en évaluant leur impact potentiel, les gouvernements et les organisations peuvent mieux préparer leurs réponses et réduire les vulnérabilités au sein des communautés exposées. Pour le cas du Cameroun, la classification ci-dessus proposée est essentiellement basée sur les critères de nature, d'intensité et de fréquence du risque. On commence ainsi par les risques naturels majeurs (inondations, sécheresse, vents violents), pour terminer avec les risques écologiques (attaques de pachydermes, invasions acridiennes...), en passant par les mouvements de masse de terrain, les risques liés à l'activité volcanique et l'érosion côtière.

Tableau 47 : Catégorisation des risques liés aux catastrophes naturelles

Identification du risque	Probabilité de survenance	Evaluation de l'impact budgétaire potentielle	Degré de criticité
	(Faible, moyen, élevé)		
Inondations	0,857	Elevé	élevé
Sècheresse	0,452	Elevé	élevé
Maladies à haut potentiel épidémique	0,318	Elevé	élevé
Glissement de terrain	0,658	Elevé	élevé
Eboulement	0,182	Moyen	moyen
Coulées de boues	0,082	Moyen	moyen
Emanations de gaz	0,056	Elevé	élevé
Eruption volcanique	0,291	Elevé	élevé
Erosion côtière	0,713	Elevé	élevé
Vents violents	0,492	Moyen	moyen
Attaques de pachydermes	0,118	Faible	faible
Invasion des oiseaux granivores	0,054	Faible	faible
Invasion des criquets	0,072	Faible	faible
Invasion des chenilles	0,138	Faible	faible

Tremblement de terre	0,049	Elevé	élevé
Foudre	0,056	Faible	faible

- Probabilité de survenance (calculée sur la durée du CBMT) : faible : <10% ; 10%< moyen <40% ; élevé : >40%.
- Criticité (le produit entre la probabilité de survenance et l'impact budgétaire) : faible <0,5% ; 0,5%< moyen <5% ; élevé : >5% ;
- Ampleur : Risque Faible  Risque Moyen  Risque Fort 

Source : MINEPAT

L'analyse de la probabilité d'occurrence des risques est un processus dynamique. La probabilité d'occurrence est l'élément majeur à déterminer dans ce cas pour mieux apprécier l'urgence et l'importance d'y affecter une provision pour agir en cas de besoin. La probabilité d'occurrence est calculée d'abord sur la base d'une année à partir de la formule : $x = \frac{n}{N}$ où **n représente le nombre d'occurrence du risque étudié et N, le nombre d'années pour lequel le phénomène a été observé**

Ainsi, la probabilité d'occurrence sur le triennat 2025 – 2027 a été calculée sur la base la formule $P_3 = 1-(1-x)^3$

On constate que la probabilité d'occurrence des événements telles que les inondations, l'érosion côtière, les glissements de terrain et les vents violents est forte. On peut sans se tromper conclure que ce sont les risques naturels qui sont à même de survenir le plus vite et le plus de fois possible, alors que les tremblements de terre et la foudre sont les risques qui se produiraient le moins possible.

L'analyse des canaux de transmission et des impacts budgétaires liés aux risques de catastrophe révèle que la réponse gouvernementale joue un rôle déterminant dans la gestion des conséquences économiques d'un événement catastrophique.

Faute de données sur les pertes et dommages liées aux catastrophes, à défaut d'avoir une réelle cartographie de l'ensemble des lignes de dépenses dédiées à la gestion des catastrophes au Cameroun, il est très difficile d'évaluer quantitativement le risque budgétaire. C'est la raison qui justifie l'évaluation qualitative portée sur le tableau pour ces deux modalités.

Pendant la pandémie du Covid-19, le choix effectué le Gouvernement a principalement consisté à la réalisation des ajustements budgétaires. Cependant, l'approche privilégiée aujourd'hui pour faire face aux catastrophes majeures (inondations, sécheresse, émanation de gaz ou glissement de terrain) est la réallocation des ressources. En effet, les événements catastrophiques obligent souvent les autorités à réorienter leurs budgets vers les secteurs touchés, comme la santé, l'alimentation et le logement.

8.3. Les Mesures de mitigation

Le Cameroun a mis en place plusieurs mesures de mitigation qui visent non seulement à réduire les impacts immédiats des catastrophes, mais aussi à construire une résilience durable au sein des communautés camerounaises face aux défis environnementaux croissants. Lesdites mesures passent par la réforme du cadre légal, normatif et institutionnel, ainsi que par des initiatives structurelles et le renforcement de la coopération avec les partenaires nationaux et internationaux.

Les grands chantiers de la protection civile portent principalement sur la réforme du cadre législatif et institutionnel de la protection civile au Cameroun.

Au plan législatif, c'est la loi n°86/016 du 06 décembre 1986 portant réorganisation générale de la protection civile au Cameroun qui est visée.

Du point de vue réglementaire, la panoplie des textes à réviser ou à élaborer est importante. Il s'agit notamment :

- du décret n°96/054 du 12 mars 1996 fixant la composition et les attributions du Conseil National de la Protection civile ;
- du décret n°98/031 du 09 mars 1998 portant organisation des plans d'urgence et de secours en cas de catastrophe ou de risque majeur ;
- du décret portant organisation et fonctionnement du Centre National des Opérations d'Urgence,
- du texte portant organisation et fonctionnement de l'Observatoire National des Risques ;
- du texte portant institution et opérationnalisation du Fonds de Protection Civile.

Les mesures de mitigations envisagées pour faire face aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques sont les suivantes :

Au niveau du MINAT

- Poursuivre la révision du cadre juridique et institutionnel de la protection civile ;
- Développer les mécanismes de prévision, de sensibilisation et d'informations sur les risques de catastrophes ;
- Renforcer le dispositif de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion des informations sur les risques de catastrophes et leurs impacts ;
- Renforcer les capacités de réponses aux situations d'urgences ;
- Poursuivre la mise en œuvre des interventions et du relèvement post-catastrophe

Au niveau du MINEPDED

- Développer des mécanismes de prévision, de sensibilisation et de vulgarisation des informations sur les effets des changements climatiques, à travers notamment la mise en œuvre des mesures d'adaptation et des options d'atténuation face aux événements ;
- Renforcer les capacités des populations et des administrations sectorielles sur la prise en compte du climat dans les missions et dans les outils de préparation et de gestion ;
- Mettre en place d'une plateforme de partage et d'harmonisation de l'information climatologique ;
- Renforcer le cadre institutionnel et juridique en matière de protection de l'environnement et particulièrement du climat.

Elaborer, préparer et mettre en œuvre l'Agenda Climatique en cohérence avec la vision de développement 2030 et les engagements pris au niveau international.

CONCLUSION

Le Rapport annuel sur les risques budgétaires annexé au Projet de Loi de Finance de l'année 2025 est élaboré en toute transparence et en conformité avec la loi n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des Autres Entités Publiques pour anticiper sur les risques qui peuvent dévier l'atteinte des prévisions budgétaires. Le budget étant par nature un ensemble de prévisions et recettes et en dépenses, le présent rapport renseigne sur les facteurs qui doivent faire l'objet de suivi particulier pour que le budget de l'exercice ait toutes les chances de financer les politiques publiques ciblées.

Étant qu'outil de transparence et de dialogue, ce rapport qui est à sa deuxième édition a le mérite de permettre aux parlementaires et aux citoyens de pouvoir anticiper sur la nécessité ou non de la survenance d'un collectif budgétaire.

Si les risques budgétaires présentés dans le présent rapport sont mieux suivis et leur survenance maîtrisée, la Loi des Finances de l'année 2025 sera exécutée pour prendre en charge toutes les dépenses qui y seront autorisées. Sinon, il sera procédé à un collectif budgétaire pour s'ajuster à la réalité des faits.

Annexe 1 : Cadre institutionnel et méthodologie d'analyse des risques budgétaires

Encadré 1 : Cadre institutionnel de suivi de la gestion des risques budgétaires

Le cadre institutionnel des risques budgétaires au Cameroun a été mis en place à la suite des recommandations du Centre Régional de Développement des Capacités pour l'Afrique Centrale (AFRITAC-Centre) du FMI dans le domaine de la gestion des risques budgétaires, afin d'anticiper, d'évaluer et de gérer de manière proactive les risques susceptibles d'impacter les finances publiques. Par conséquent, le Cameroun a procédé à l'organisation dudit cadre institutionnel d'analyse des risques budgétaires à travers la création d'un groupe de travail permanent chargé du suivi de la gestion des risques budgétaires, par décision du 05 septembre 2023. Cette approche vise à renforcer la résilience budgétaire du Cameroun face aux incertitudes de l'environnement économiques et financières, en organisant une réponse institutionnelle coordonnée.

Ainsi, ledit groupe de travail permanent est placé sous la présidence du Directeur Général du budget et la coordination du Chef de Division de la Préparation du Budget et a pour mission :

- ✓ veiller à l'identification exhaustive et à la centralisation de l'ensemble des Risques Budgétaires ;
- ✓ identifier les Risques Budgétaires les plus significatifs, selon les deux critères de probabilité d'occurrence et de coût budgétaires potentiels ;
- ✓ recueillir chaque année dans le cadre des travaux de cadrage budgétaire l'avis des différentes structures sur les éléments nouveaux de risque et retirer de la liste les risques maîtrisés ;
- ✓ mettre à jour chaque année l'analyse de priorisation ;
- ✓ recenser et documenter les épisodes historiques de matérialisation des divers risques et mettre régulièrement à jour la base de données en cas de nouveau dérapage ;
- ✓ établir des indicateurs de suivi des Risques Budgétaires et assurer leur pertinence ;
- ✓ définir le canevas type de suivi des Risques Budgétaires à respecter par les différents acteurs ;
- ✓ collecter les informations sur les Risques Budgétaires auprès des différentes parties ;
- ✓ préparer le rapport sur les Risques Budgétaires à annexer au Projet de Loi de Finances ;
- ✓ définir les modalités de contrôle et de suivi des différents Risques Budgétaires ;
- ✓ évaluer les mesures mises en place pour faire face à la matérialisation des Risques Budgétaires.

Encadré 2 : Cadre d'analyse des risques budgétaires

L'analyse des risques budgétaires se fait à travers la quantification et la hiérarchisation des différents risques budgétaires qui auront été probablement identifiés. Pour ce qui est de la quantification, l'horizon temporel, les analyses effectuées dans le présent rapport se font sur le moyen terme, mais les simulations des impacts budgétaires sont évaluées annuellement sur la base du budget 2025.

Les méthodes de calcul de la probabilité d'occurrence des différentes catégories de risques se font aux techniques de calcul de la probabilité d'occurrences basé sur le nombre d'occurrences du risque sur la longueur de la période d'analyse et décliné par la formule ci-après² :

Probabilité d'occurrence sur l'horizon de 3 ans = $1 - (1 - x)^3$; x étant la probabilité d'occurrence sur un an.

Les impacts budgétaires sont quantifiés basé sur une analyse des canaux de transmission. La quantification se base également sur des outils de modélisation dont disposent certaines structures (SIPAE pour les risques macroéconomiques de la Division de la prévision du MINFI, @risk pour les risques liés au PPP du CARPA par exemple). Les impacts budgétaires sont également calculés sur trois ans. Donc si la matérialisation d'un risque a des répercussions sur deux ou trois années budgétaires, celles-ci sont agrégées.

Les seuils ci-après sont retenus dans le présent cadre d'analyse pour la classification des risques :

Tableau 48 : Seuil à retenir pour la catégorisation des différents risques budgétaires

Pro. Occurrence calculée sur 3 ans (2025-27)	Impacts budgétaires calculés sur 3 ans (2025-27)	Degré de criticité Prob*impact
Faible : <10%	< FCFA 380 mrd	Faible < 38,0 mrd
10% < moyen < 50%	FCFA 380 < moyen < 760mrd	FCFA 38,0 < moyen < 380 mrd
Élevé : >50%	Élevé : > FCFA < 760 mrd	Élevé : >FCFA 380 mrd.

Ainsi, La probabilité d'occurrence et l'impact budgétaire permettent de définir le degré de criticité, facilitant ainsi la hiérarchisation des risques et la focalisation sur les plus menaçants. De façon plus spécifique :

La probabilité d'occurrence d'un risque est considérée comme étant faible si elle est inférieure à 10%, moyenne si elle est comprise entre 10% et 50% et élevé au-delà de 50%.

Par ailleurs, l'impact budgétaire d'un risque est considéré comme étant faible s'il est inférieur à 5% du budget 2024 soit inférieur à 380milliards, moyen si son impact budgétaire est compris entre 5% et 10% soit entre 380 et 760 milliards et élevé au-delà de 10% c'est-à-dire au-delà de 760 milliards.

Le degré de criticité (étant le produit entre la probabilité d'occurrence et l'impact budgétaire) permet in fine de classer ou de hiérarchiser les risques les plus importants qui méritent d'être suivi de plus près.

²Pour des variables continues ont une analyse statistique peut être effectuée. Un écart-type est défini et toutes les valeurs d'une variable au-delà de l'écart-type sont considérées comme une réalisation du risque.