



## CAMEROUN

### RAPPORT D'ASSISTANCE TECHNIQUE—Diagnostic de la Gouvernance et de la Corruption

Décembre 2023

Le présent rapport d'assistance technique sur la Cameroun a été préparé par une équipe des services du Fonds monétaire international. Il repose sur les informations disponibles au moment où il a été achevé, en Décembre 2023.

Ce rapport peut être obtenu sur demande à l'adresse suivante :

International Monetary Fund • Publication Services  
PO Box 92780 • Washington, D.C. 20090  
Téléphone : (+1 202) 623-7430 • Télécopie : (+1 202) 623-7201  
Adresse électronique : [publications@imf.org](mailto:publications@imf.org) • Site internet : <http://www.imf.org>  
Prix : 18 dollars l'exemplaire imprimé

**Fonds monétaire international**  
**Washington**



# RAPPORT D'ASSISTANCE TECHNIQUE

## CAMEROUN

Diagnostic de la Gouvernance et de la  
Corruption

**DECEMBRE 2023**

**Préparé par :**

*Joel Turkewitz, David McDonnell, Stephanie Forte, Patrick Rafolisy (LEG),  
Jean-Luc Helis, Jean-Francois Wen, Anthony Ramarozatovo (FAD),  
Aldona Jociene, Alexis Boher (MCM), Yara Gilchrist (FIN)*

**Département Auteur :**

**LEG - Département Juridique**

**FAD - Département des Finances Publiques**

**MCM - Département Monétaire et des Marchés de Capitaux**

**FIN - Département Financier**

## **AVERTISSEMENT**

---

*Le contenu du présent rapport constitue un avis technique fourni par les services du Fonds monétaire international (FMI) aux autorités de la République du Cameroun (le « bénéficiaire du développement des capacités ») en réponse à leur demande de développement des capacités. Ce rapport (dans sa totalité ou en partie) ou des résumés de celui-ci peuvent être communiqués par le FMI aux administrateurs du FMI et à leurs services, ainsi qu'aux autres organismes ou entités du bénéficiaire de l'assistance technique, et, à leur demande, aux services de la Banque mondiale et aux autres fournisseurs d'assistance technique et bailleurs de fonds dont l'intérêt est légitime, sauf si le bénéficiaire de l'assistance technique s'y oppose explicitement (voir les Directives opérationnelles des services du FMI relatives à la diffusion de renseignements en matière d'assistance technique). La publication ou la communication, en dehors du FMI, du présent rapport (dans sa totalité, en partie ou sous une forme résumée) à des parties autres que les organismes et entités du bénéficiaire de l'assistance technique, les services de la Banque mondiale et les autres prestataires d'assistance technique et bailleurs de fonds ayant un intérêt légitime requiert le consentement exprès du bénéficiaire de l'assistance technique et du département des statistiques du FMI.*

# Table des matières

<b>SIGLES ET ABREVIATIONS</b>	<b>6</b>
<b>PREFACE</b>	<b>10</b>
<b>RESUME</b>	<b>11</b>
1. Principaux défis en matière de gouvernance/Principales recommandations	11
<b>SECTION I. ETAT DE LA CORRUPTION</b>	<b>18</b>
1. Faiblesses de la gouvernance et vulnérabilités face à la corruption	18
<b>SECTION II. LUTTE CONTRE LA CORRUPTION</b>	<b>22</b>
1. Elaboration de la stratégie anticorruption du Cameroun	22
2. Les Défis du Dispositif Institutionnel de Mise en Œuvre	24
3. Prévention	30
4. Répression	39
<b>SECTION III. LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT DES CAPITAUX ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME</b>	<b>50</b>
1. Risque de blanchiment des produits de la corruption	50
2. Cadre juridique et institutionnel de la LBC/FT	51
3. Prévention du Blanchiment de Capitaux	53
<b>SECTION IV. GESTION DES FINANCES PUBLIQUES</b>	<b>64</b>
1. Renforcer la crédibilité et la transparence budgétaire	65
2. Améliorer l'efficacité et la transparence de l'exécution budgétaire	68
3. Renforcer la gouvernance dans le secteur public	74
4. Renforcer le contrôle et l'audit internes	79
5. Renforcer les capacités et la digitalisation	80
<b>SECTION V. POLITIQUE FISCALE</b>	<b>84</b>
1. Introduction	84
2. Rapports sur les dépenses fiscales	85
3. Taux d'imposition élevés pour les entreprises formelles	88
4. Secteur extractif	88
5. Complexité du code fiscal	89

## **SECTION VI. ADMINISTRATION DES RECETTES - RESTAURER LA CONFIANCE DANS LA CHAÎNE DE MOBILISATION DES RECETTES FISCALES \_\_\_\_\_ 91**

1. Adopter un cadre légal juste et équilibré, et mettre en place un cadre institutionnel modernisé et adapté aux enjeux et moyens disponibles \_\_\_\_\_ 94
2. Limiter les interférences du pouvoir politique dans la gestion des administrations et la conduite des opérations douanière et fiscale \_\_\_\_\_ 96
3. Accélérer la généralisation de la digitalisation des procédures courantes et renforcer les actions de communication \_\_\_\_\_ 98
4. Moderniser la gestion des ressources humaines et améliorer la mesure et l'évaluation des performances \_\_\_\_\_ 100
5. Promouvoir une culture d'intégrité, de transparence et de redevabilité \_\_\_\_\_ 103
6. TVA retenues à la source \_\_\_\_\_ 106

## **SECTION VII - SURVEILLANCE DU SECTEUR FINANCIER \_\_\_\_\_ 107**

1. Présentation du secteur bancaire camerounais \_\_\_\_\_ 107
2. Principales conclusions et recommandations du PESF pour remédier aux vulnérabilités de la gouvernance du secteur financier dans la CEMAC \_\_\_\_\_ 108

## **SECTION VIII. ÉTAT DE DROIT \_\_\_\_\_ 111**

1. Protéger les droits de propriété et l'exécution des contrats \_\_\_\_\_ 111

### **ENCADRES**

1. Quelques considérations en système de déclaration de patrimoine \_\_\_\_\_ 33
2. Bonnes pratiques: l'Agence nationale d'investigation financière (ANIF) \_\_\_\_\_ 61
3. Cameroun - Les procédures dérogatoires de la dépense \_\_\_\_\_ 71
4. Cameroun – Le rôle du CONSUPE \_\_\_\_\_ 79
5. Expérience de la Douane Camerounaise dans la mise en place des contrats de performances \_\_\_\_\_ 102

### **FIGURES**

1. Processus de répression de la corruption \_\_\_\_\_ 39
2. Cameroun et pays de comparaison : TVA efficacité-C \_\_\_\_\_ 85
3. Répartition des ressources propres de l'État en 2021 \_\_\_\_\_ 91
4. DGD/DGI. Effectifs par structures, 2021 \_\_\_\_\_ 91
5. DGI. Répartition des recettes par structures 202 \_\_\_\_\_ 92
6. DGD. Répartition des recettes par structures 202 \_\_\_\_\_ 92
7. DGI. Effectifs selon les statuts (2021) \_\_\_\_\_ 100
8. DGD. Effectifs selon les statuts (2021) \_\_\_\_\_ 100

## **TABLES**

1. Recommandations Prioritaires	16
2. Recommandations	23
3. Recommandations	29
4. Recommandations	38
5. Données publiquement disponibles sur la performance du TCS	46
6. Recommandations	48
7. Recommandations	62
8. DGI. Recettes collectées par type	89
9. Recommandations	90
10. Recommandations	96
11. Recommandations	97
12. Recommandations	99
13. Recommandations	103
14. Recommandations	105
15. Recommandations	106
16. Recommandations	117

## **ANNEXES**

1. Organismes de contrôle et de lutte contre la corruption	119
2. Principales constatations et mesures prioritaires tirées du rapport d'évaluation mutuelle	123
3. Evolution des recettes fiscales non petrolieres du Cameroun 2016-2021	126
4. DGI-DGD. Etat de la lutte contre la corruption: 2017, 2018, 2020 et 2021	126

## Sigles et abréviations

ACCT	Agence Comptable Centrale du Trésor
AML/CF	Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
ANIF	Agence Nationale d'Investigation Financière
ANR	Evaluation nationale des risques
ARMP	Agence de Régulation des Marchés publics
BC	Blanchiment de capitaux
BEAC	Banque des États de l'Afrique Centrale
BO	Bénéficiaires effectifs
BTI	Indice de transformation de la fondation Bertelsmann
CA	Conseil d'administration
CAA	Caisse autonome d'amortissement
CBC	Commercial Bank of Cameroon
CBMT	Cadre budgétaire à moyen terme
CCCS	Chambre des Comptes de la Cour Suprême
CDBF	Conseil de Discipline Budgétaire et Financière
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CGCTD	Code général des collectivités territoriales décentralisées
CNUCC	Convention des Nations Unies Contre la Corruption
COBAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
CONAC	Commission Nationale Anti-corruption
CONSUPE	Contrôle Supérieur de l'État
CPIA	L'évaluation des politiques et des institutions en Afrique
CPP	Contrat de partage de production
CRF	Cellules étrangères de renseignement financier
CSM	Conseil Supérieur de la Magistrature
CTD	Collectivités territoriales décentralisées
CTR	Commission technique de réhabilitation
CTRB	Comité de trésorerie et de régulation budgétaire

CUAPLC	Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption
CUT	Compte Unique du Trésor
DGB	Direction Générale du Budget
DGD	Direction Générale des Douanes
DGE	Direction des Grandes Entreprises
DGI	Direction Générale des Impôts
DGTFCM	Direction Générale du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire
DOB	Débats d'orientation budgétaire
DOS	Déclaration d'opérations suspectes
DRH	Direction des Ressources Humaines
EEP	Contrôle des entreprises et des établissements publics
ECF	Facilité élargie de crédit
EFF	Mécanisme élargi de crédit
ENAM	Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature
EP	Entreprises Publiques
EPA	Etablissement Public Administratif
EPNFD	Entreprises et professions non financières désignées
FAD	Département des Finances Publiques du FMI
FCFA	Franc de la Communauté Financière en Afrique
FFI	Flux financier illicite
FIN	Département Financier du FMI
FMI	Fonds Monétaire International
FODER	Forêts et Développement Rural
G20	Groupe des Vingt
GABAC	Groupe de travail sur la lutte contre le blanchiment d'argent en Afrique centrale
GAFI	Groupe d'action financière
GFMS	Système d'information sur la gestion financière du gouvernement
GFP	Gestion des finances publiques
GPEEC	Gestion prévisionnelles des effectifs, des emplois et des compétences
GTE	Gestion de la trésorerie de l'État



IIAG	Indice Ibrahim de la Gouvernance en Afrique
IF	Institutions Financières
IGSRF	Inspection Générale des Services des Régies Financières
INTOSAI	Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques
IS	Impôt sur le revenu des sociétés
ISC	Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques
ISD	Inspection des services des Douanes
ISI	Inspection des Services des Impôts
ITIE	Initiative pour la transparence des industries extractives
LBC/FT	Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme
LEG	Département Juridique du FMI
LPF	Livre des Procédures Fiscales
MCM	Département Monétaire et des Marchés de Capitaux du FMI
MINEPAT	Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINFI	Ministère des Finances
MINMAP	Ministère des Marchés Publics
MINDDEVEL	Ministère de la Décentralisation et du Développement Local
ML	Blanchiment de capitaux
NMPP	Négociants en métaux précieux et pierres précieuses
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
OMD	Organisation Mondiale des Douanes
OSC	Organisations de la Société Civile
PEFA	Dépenses publiques et responsabilité financière
PESF	Programme d'évaluation du secteur financier
PIB	Produit intérieur brut
PPE	Personnes politiquement exposées
PPMC	Plans de passation des marchés publics consolidé
PLF	Projet de loi de finances
PT	Plan de trésorerie

RFG	Rapport d'évaluation mutuelle
RGCP	Règlement général de la comptabilité publique
SA	Système d'annonce des dépenses
SG-COBAC	Secrétariat Général de la COBAC
SIGAM	Structures internes de gestion administrative des marchés publics
SONARA	Société Nationale de Raffinage
SND	Stratégie nationale de développement
SNH	Société Nationale des Hydrocarbures
SNI	Société Nationale d'Investissement
SNLCC	Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption
PrECIS	Prévention, Education, Conditions, Incitations et Sanctions
TCS	Tribunal Criminel Spécial
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
ZLECAF	Zone de Libre-Echange Continentale Africaine

## Préface

En réponse à une demande des autorités camerounaises, une mission du Fonds Monétaire International (FMI) a mené un diagnostic de la gouvernance et de la corruption du 27 février au 17 mars 2023. La mission était dirigée par M. Joel Turkewitz et composée de David McDonnell, Stephanie Forte, Patrick Rafolisy (tous du département juridique), Jean-Luc Helis, Jean-Francois Wen, Anthony Ramarozatovo (tous du département des finances publiques), Aldona Jociene, Alexis Boher (du département monétaire et des marchés de capitaux), et Yara Gilchrist (du département financier). La mission s'est entretenue avec des conseillers du premier ministre; le ministre d'Etat, ministre de la Justice, garde des Sceaux et ses collaborateurs ; le ministre des Finances et ses collaborateurs ; et les responsables du ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, du ministère des Marchés Publics, du ministère de la Décentralisation et du Développement Local, du Contrôle Supérieur de l'État et du Conseil de Discipline Budgétaire et Financière, de la Commission Nationale Anti-corruption, de la Chambre des comptes de la Cour Suprême, de l'Agence Nationale d'Investigation Financière, et de l'Agence de Régulation des Marchés publics. La mission a également rencontré des membres de la société civile et des partenaires internationaux engagés dans les questions de gouvernance et de lutte contre la corruption.

La mission souhaite exprimer sa sincère appréciation pour le soutien et la coopération remarquables des représentants officiels et des services de ces différentes agences. Elle tient également à remercier la société civile et les équipes des partenaires internationaux qui lui ont communiqué des informations et apporté des points de vue précieux. La mission est reconnaissante de l'aide apportée par Mme Cemile Sancak (cheffe de mission du FMI pour le Cameroun), M. Nicholas Staines (représentant résident du FMI au Cameroun), Mme Gillian Nkhata, et d'autres membres de l'équipe du FMI. La mission remercie Mme Alexandra Rajs pour son assistance administrative.

## Résumé

### Principaux défis en matière de gouvernance/Principales recommandations

**À la demande des autorités camerounaises, une mission des experts du FMI (LEG/FAD/MCM) de diagnostic de la gouvernance et de la corruption s'est déroulée du 27 février au 17 mars 2023.**

Conformément au cadre pour un renforcement de l'action du FMI en matière de gouvernance (2018)<sup>1</sup>, le diagnostic a porté sur les facteurs de faiblesse et de vulnérabilité en matière de gouvernance et de corruption dans les domaines prioritaires à haute importance macroéconomique suivants : i) la lutte contre la corruption, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ; ii) la gouvernance budgétaire (par exemple, la gestion des finances publiques, la politique fiscale et l'administration des recettes, la gestion des entreprises publiques et les marchés publics) ; et iii) l'exécution des contrats et la protection des droits de propriété. Étant donné que la gouvernance et les opérations de la banque centrale ainsi que la surveillance du secteur financier sont gérées au niveau régional, ces points ont fait l'objet d'un examen documentaire moins approfondi.

**La grande diversité géographique et démographique du Cameroun joue un rôle essentiel dans son économie politique et dans l'évolution de sa gouvernance économique.**

Le pays, d'une surface de près d'un demi-million de kilomètres carrés, est situé au centre de l'Afrique subsaharienne et compte six pays limitrophes : le Gabon, la Guinée équatoriale, le Nigéria, la République centrafricaine, la République du Congo et le Tchad. Le Cameroun est un pays officiellement bilingue, avec le français comme langue parlée par environ 70 % de la population, et l'anglais, parlée par 30 % de la population [notamment dans les régions occidentales.]

**Après l'indépendance en 1960, l'enjeu politique majeur a été de contenir les forces potentiellement centrifuges nées de la grande diversité géographique et ethnique du pays.**

Alors qu'un degré élevé de centralisation politique a été établi au fil des ans, le paysage social et politique reste fragmenté et caractérisé par un équilibre délicat des forces entre différentes factions sociales, avec des divisions géographiques, historiques, religieuses, ethniques et linguistiques. Le FMI considère le Cameroun comme un État fragile en proie aux menaces sécuritaires dans le Nord-Ouest, le Sud-Ouest et l'Extrême Nord du pays.

**Le Cameroun a été l'un des membres fondateurs de l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale (UDEAC) en 1966, remplacée en 1994 par la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC).**

Le Cameroun a connu des périodes de croissance économique et d'importants ralentissements. Le pays, tout comme les autres de la CEMAC, a bénéficié de la flambée des cours des produits de base entre 2000 et 2015. Cependant, la région a été gravement affectée par la forte baisse des cours du pétrole intervenue entre 2014 et 2016, qui a entraîné une augmentation rapide des déficits budgétaires et des niveaux d'endettement, ainsi qu'une forte baisse

---

<sup>1</sup> Cadre pour un renforcement de l'action du FMI en matière de gouvernance (2018).

des réserves de change. Depuis 2017, le Cameroun bénéficie de deux programmes soutenus par le Fonds. La politique macroéconomique du Cameroun (et de la CEMAC en général) est orientée vers l'assainissement des finances publiques afin de réduire la dette et de constituer des réserves de change régionales. Le Cameroun présente encore un risque élevé de surendettement.

**Le programme économique actuel soutenu par le FMI depuis juillet 2021 met l'accent sur l'assainissement budgétaire, tout en préservant une marge pour les investissements favorisant la croissance et les dépenses sociales au profit des populations les plus démunies.** Pour atteindre cet objectif, le programme cherche à mobiliser les recettes nationales en élargissant la base d'imposition et en améliorant le ciblage et l'efficacité des dépenses publiques. Le programme avait également pour but de renforcer la gouvernance économique avec des mesures visant à consolider certains aspects de l'administration des recettes et de la politique fiscale, de la gestion des dépenses, de la dette et des entreprises publiques, de l'administration du secteur financier, de la surveillance du secteur public et de la lutte contre la corruption. Il a également permis de soutenir un effort concerté pour améliorer le climat des affaires et inciter le secteur privé à favoriser une croissance inclusive et résiliente.

**Dans ce contexte, les autorités ont sollicité l'aide du FMI pour analyser les sources de défis de gouvernance économique, dans la mesure où elles ont un impact critique sur le plan macroéconomique et nuisent à l'atteinte des objectifs de développement du Cameroun.** Les recommandations formulées à l'issue de l'analyse visent à renforcer la redevabilité et l'intégrité du secteur public afin que les lois, les institutions et les incitations puissent être harmonisées pour améliorer la performance et atteindre de meilleurs résultats. Conformément au cadre du FMI pour un engagement renforcé en faveur de la gouvernance, les efforts visant à remédier aux faiblesses en matière de redevabilité et de corruption au Cameroun sont considérés comme complémentaires et essentiels à la réalisation de progrès soutenus en matière d'assainissement budgétaire et de croissance économique et sociale inclusive.

**Le diagnostic effectué a révélé certaines avancées dans l'amélioration de la gouvernance économique, mais elles s'avèrent insuffisantes face aux sérieuses et systémiques faiblesses de gouvernance et vulnérabilités à la corruption dans certaines fonctions importantes de l'État.** Celles qui ont un impact macroéconomique particulier touchent notamment la gestion des finances publiques (notamment la formulation et l'exécution du budget), l'administration des marchés publics (appels d'offres et exécution des contrats), la gestion et la surveillance des entreprises publiques, la transparence de la politique et de l'administration des recettes, ainsi que la propriété foncière (problèmes de clarté et de sécurité).

**Ces faiblesses et vulnérabilités mettent en évidence l'environnement de gouvernance complexe sur le plan organisationnel et procédural, dans lequel les individus et les institutions opèrent avec une efficacité limitée.** Les éléments essentiels de cet environnement sont la prévalence d'institutions de contrôle et de responsabilité incomplètes, fragmentées et concurrentes, la faiblesse des cadres juridiques et réglementaires régissant les institutions et les processus clés, l'utilisation généralisée des pratiques irrégulières qui compromettent le contrôle et la responsabilité, le manque de transparence et de partage de l'information et l'accès limité à des procédures judiciaires fondées sur des règles de résolution des différends.

**Les progrès et les déficiences spécifiques observés dans chaque domaine peuvent être résumés de la façon suivante :**

- Les efforts de mise en conformité du cadre juridique et des dispositions institutionnelles de lutte contre la corruption aux normes internationales méritent d'être considérablement intensifiés pour fournir une base adéquate d'une *lutte contre la corruption*. La législation anticorruption actuelle reste incohérente et ne criminalise pas de manière appropriée certains actes de corruption conformément aux engagements internationaux. Les restrictions sévères imposées à l'autorité, à l'indépendance et à la capacité des institutions chargées de l'obligation de rendre compte et de l'application des lois limitent leur efficacité, et le chevauchement de leurs mandats entraîne une fragmentation des efforts. L'absence de systèmes de base, tels que ceux permettant de déclarer les biens des agents publics ou de prévenir les conflits d'intérêts, réduit la transparence et empêche les acteurs internationaux et à la société civile de contribuer aux actions visant à renforcer l'intégrité dans le secteur public. Les vulnérabilités liées à la corruption sont exacerbées par une impunité conséquente, une utilisation limitée des technologies modernes de l'information dans les processus gouvernementaux et un espace restreint pour l'engagement et la participation du public dans la surveillance et la gouvernance.
- Des efforts considérables seront nécessaires pour lutter contre les risques de corruption liés au *blanchiment de capitaux*. Les institutions financières et certaines entreprises et professions non financières courent un risque important d'être utilisées à mauvais escient pour blanchir les produits de la corruption. L'identification inadéquate des bénéficiaires effectifs des personnes morales et des constructions juridiques, ainsi que des personnes politiquement exposées par les entités déclarantes, accroît les vulnérabilités en matière de corruption et les possibilités de blanchiment de capitaux. Les faibles niveaux de signalement des opérations suspectes entravent la capacité des services de détection et de répression à détecter les délits financiers, y compris la corruption et le blanchiment des produits de la corruption. Les enquêtes, les poursuites et les condamnations relatives aux activités de blanchiment d'argent découlant d'infractions de corruption ne sont pas à la hauteur des risques du pays. La capacité des services répressifs à poursuivre ces affaires devrait être renforcée, de même que la saisie et la confiscation des biens impliqués dans le blanchiment de capitaux.
- La base juridique relative à *la gestion des finances publiques (GFP)* s'est considérablement enrichie ces dernières années. Cependant, des insuffisances en matière de gouvernance subsistent en raison d'un processus d'élaboration du budget qui maintient l'ambiguïté dans l'affectation d'une grande partie du budget et du recours à des procédures qui permettent de contourner les processus de contrôle pour un grand pourcentage des dépenses. Des niveaux élevés d'arriérés reflètent l'existence de problèmes dans le processus budgétaire et créent d'autres vulnérabilités. Les lacunes dans la gestion des salaires et des pensions contribuent à un manque de contrôle sur le recrutement et la dotation en personnel de l'administration publique, ce qui entraîne des coûts imprévus substantiels et une exposition aux risques de corruption.
- Des progrès ont été accomplis dans le passage à une plateforme de passation de marchés publics en ligne pour toutes les transactions de passation de marchés, mais restent limités malgré les efforts consentis pour améliorer le pilotage du système. En dépit de l'amélioration

du cadre juridique, il subsiste des risques élevés de corruption dans les marchés publics. L'introduction de nouvelles dispositions organisationnelles n'a pas été suivie d'un renforcement des capacités de l'ensemble des acteurs et de la publication de tous les textes d'application, ce qui contribue à la persistance des problèmes liés au manque de transparence des procédures et des dépenses en matière de marchés publics, au recours à des moyens non concurrentiels pour attribuer les contrats, à des distorsions dans la sélection des soumissionnaires, à des coûts excessifs dus à l'utilisation d'un barème de prix surévalué et à un manque de contrôle de l'exécution des contrats.

- Les imperfections persistantes dans la gestion des contrôles des entreprises et des établissements publics accroissent les risques budgétaires. Les risques de corruption sont générés par le manque de clarté dans la gestion du portefeuille des entreprises et établissements publics et par l'absence d'une politique actionnariale formelle de l'État. En l'absence de contrôle approprié, il a été constaté que les entreprises d'État opéraient de manière opaque et risquée dans leurs opérations financières et matérielles. L'exposition aux risques de corruption est exacerbée par l'absence de critères et les irrégularités de procédure dans la sélection des cadres et des représentants de l'État au sein des conseils d'administration, ainsi que par leur maintien en poste après l'expiration de leur mandat officiel. La capacité à détecter la corruption et d'autres problèmes est limitée par l'absence d'états financiers publiés annuellement.
- Les avancées enregistrées dans la simplification du système fiscal, des principales procédures fiscales et la réduction du nombre d'exonérations et de dépenses fiscales, ont limité les possibilités de corruption. Toutefois, des risques liés à la gouvernance pourraient être générés par les pratiques actuelles issues de la politique fiscale et de l'administration des recettes. En outre, des problèmes persistent notamment au niveau de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA). Le recours persistant à des agents chargés de la retenue de la TVA crée des vulnérabilités en matière de corruption qui pourraient être résolues l'utilisation intensive de la technologie. Le manque d'accès public aux contrats de partage de la production dans les industries extractives, une source importante de revenus nationaux, limite la surveillance et la capacité à déterminer si les dispositions financières ont été correctement exécutées. Les règles actuelles confèrent au Ministre un pouvoir discrétionnaire excessif lui permettant d'intervenir au niveau transactionnel dans l'administration fiscale et douanière et dans les questions de personnel. Le contrôle et le suivi du comportement du personnel sont limités par l'absence d'un service des affaires internes ou d'un code de conduite. Le suivi des performances globales, la redevabilité et la transparence des administrations de recettes sont limités par l'absence d'informations financières et de performances accessibles au public.
- Les déficits de la gouvernance sont perçus comme omniprésentes dans le secteur de la Justice, et une plus grande transparence et clarté dans la gestion et les opérations pourraient contribuer à renforcer l'environnement des affaires. Les mécanismes actuels de recrutement, de promotion et de discipline des juges et du personnel judiciaire ne sont pas transparents, ce qui soulève des inquiétudes quant à l'indépendance du pouvoir judiciaire et à l'intégrité du personnel judiciaire. Les lacunes et le manque de transparence du système des droits de propriété exposent les entreprises et les particuliers aux risques de corruption. D'autres risques

découlent des retards cumulés dans *l'exécution des contrats* et de l'accès limité aux mécanismes de règlement des différends contractuels et d'exécution des jugements.

- *Gouvernance de la Banque Centrale.* La République du Cameroun, faisant partie de l'Union monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), n'a pas ainsi de banque centrale nationale. A la place de cette dernière, la banque centrale régionale, la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC), est l'autorité monétaire de tous les États membres de la région CEMAC. Comme ce diagnostic est spécifique à la République du Cameroun, une évaluation de la structure de gouvernance de la banque centrale régionale n'est pas incluse ici.
- *Surveillance du secteur financier.* La supervision du secteur bancaire camerounais relève de la responsabilité du régulateur sous-régional, la Commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC). Dans le cadre de ce diagnostic de gouvernance, la supervision du secteur financier a fait l'objet d'une revue documentaire. Cependant, le rapport ne contient pas de recommandations sur la supervision du secteur financier qui sont spécifiques à la situation du Cameroun.

**Le rapport met en avant des mesures immédiates et à court terme visant à remédier aux principaux problèmes de corruption, ainsi que des réformes structurelles qui requièrent plus de temps et de ressources, mais qui sont indispensables pour renforcer la gouvernance et initier des changements durables.** Une liste de recommandations "prioritaires" est fournie ci-dessous. Elles se concentrent principalement sur des mesures à court terme qui traitent des risques immédiats, tels que les lacunes dans les cadres juridiques existants. Chacune des sous-sections du rapport contient une liste plus complète de recommandations, y compris des mesures structurelles et institutionnelles pour parvenir à une gouvernance plus transparente et efficace qui fonctionne avec intégrité et dans le respect de l'État de droit.

**Il est admis que traiter de manière exhaustive les failles de gouvernance nécessite des initiatives à moyen et à long terme, la mobilisation de moyens conséquents et un travail dans la durée, éventuellement avec l'appui des partenaires internationaux du Cameroun.** Les recommandations issues du présent diagnostic sont destinées à contribuer à la conception de politiques et de programmes de gouvernance et de lutte contre la corruption, à l'amélioration de l'architecture juridique et institutionnelle, ainsi qu'à la mise en œuvre d'un programme appuyé par la facilité élargie de crédit.



**Tableau 1. Recommandations Prioritaires**

	<b>Mesure</b>	<b>Autorité</b>	<b>Finalité</b>	<b>Calendrier<sup>2</sup></b>
<b>1</b>	Publier les déclarations des biens et avoirs sur le site web du gouvernement camerounais, conformément à la législation modifiée et/ou au décret présidentiel.	Ministère de la Justice/Présidence de la République	Renforcer la transparence et la responsabilisation dans la fonction publique	MT
<b>2</b>	Mettre le Code pénal en parfaite conformité avec les dispositions obligatoires de la Convention des Nations Unies Contre la Corruption (CNUCC), notamment en qualifiant l'enrichissement illicite d'infraction pénale.	Ministère de la Justice	Renforcer la responsabilisation	CT
<b>3</b>	Promulguer une loi anticorruption qui garantit l'indépendance de l'agence anticorruption, dotée d'un mandat et de pouvoir d'enquête pénale	Ministère de la Justice	Accroître l'indépendance de l'organe chargé de lutte contre la corruption	MT
<b>4</b>	Établir une ligne budgétaire distincte pour la Chambre des comptes dans le chapitre budgétaire de la Cour Suprême.	Ministère des Finances	Accroître l'indépendance de la fonction d'audit externe	CT
<b>5</b>	Veiller à ce que les autorités compétentes aient accès à des informations adéquates, exactes et à jour sur les bénéficiaires effectifs.	Ministère de la Justice	Accroître la transparence et réduire les risques de blanchiment de capitaux	MT
<b>6</b>	A partir de 2024, réduire l'utilisation des "chapitres communs" conformément à un décret sur leur utilisation, en particulier concernant les chapitres 57, 65 et 94 et définir un calendrier pour limiter l'allocation à 3-5% du budget.	Ministère des Finances	Améliorer la transparence de l'allocation budgétaire	CT
<b>7</b>	En 2025, fixer un plafond d'autorisation de dépenses dans le cadre de procédures dérogatoires, en conformité avec un décret restreignant leur utilisation et un calendrier pour limiter ces procédures entre 3 et 5 % des dépenses.	Ministère des Marchés Publics, ministère des Finances	Renforcer les contrôles budgétaires sur les dépenses	CT/MT
<b>8</b>	À partir de 2024, inclure le suivi des marchés publics dans les revues trimestrielles d'exécution du budget et publier des indicateurs/rapports sur les marchés publics au Cameroun.	Agence de régulation des marchés publics (ARMP)	Accroître la transparence de la commande publique	CT
<b>9</b>	Renforcer la gouvernance des entreprises publiques, en appliquant strictement les dispositions de la loi sur la durée des mandats des directeurs généraux et des présidents du conseil d'administration, le non-cumul des fonctions et en assurant la sélection des candidats qualifiés, en conformité avec un décret.	Ministère des Finances, Commission technique de réhabilitation (CTR)	Améliorer la gouvernance budgétaire	MT

<sup>2</sup> Les recommandations portent sur le court terme (CT), à mettre en œuvre dans un délai de 12 mois maximum, ou sur le moyen terme (MT), à mettre en œuvre dans un délai de 24 à 30 mois.

10	Publier les états financiers annuels des 15 plus grandes entreprises publiques.	Ministère des Finances	Améliorer la transparence budgétaire	CT
11	Publier tous les accords de partage de la production dans le secteur extractif dans toute la mesure permise par la loi.	Direction Générale des Impôts (DGI)/ Société Nationale des Hydrocarbures (SNH)	Accroître la transparence	CT
12	À partir de 2024, publier toutes les transactions prises par le ministre et les deux directeurs généraux sur les sites web officiels dans les 30 jours suivant l'action, produire et publier un rapport annuel détaillé sur les règlements et prendre des mesures pour éliminer le pouvoir réglementaire du ministre en matière de transaction.	Ministère des Finances	Accroître la transparence et l'efficacité de l'administration des recettes publiques	CT
13	À partir de décembre 2024, publier sur le site web du ministère des Finances les données sur le nombre de plaintes et de sanctions des fonctionnaires des impôts et des douanes, ainsi que le nombre de cas transmis à la Commission Nationale Anti-corruption (CONAC) pour enquête approfondie.	Ministère des Finances	Accroître la transparence et l'efficacité de l'administration des recettes publiques	MT
14	Renforcer la transparence du processus de sélection des membres du Conseil supérieur de la magistrature afin de garantir son indépendance, et assurer un budget, des ressources et des effectifs suffisants pour le système judiciaire.	Ministère de la Justice	Renforcer le système juridique	MT
15	Mettre en place un cadastre numérique en ligne et démontrer les progrès réalisés dans la numérisation des titres fonciers de l'État d'ici à décembre 2024.	Ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires Foncières	Renforcer les droits de propriété	MT/LT

## Section I. Etat de la corruption

### Faiblesses de la gouvernance et vulnérabilités face à la corruption

**1. Une réduction des vulnérabilités face à la corruption au Cameroun peut avoir des effets majeurs sur la performance macroéconomique à moyen et à long terme et sur la capacité de l'État à mener des actions en faveur d'une croissance inclusive et durable.** La corruption est généralement associée à une faible croissance économique, à une baisse des investissements et des recettes budgétaires, à une augmentation des inégalités et à une détérioration sur le plan de la croissance inclusive<sup>3</sup>. L'efficacité des stratégies de lutte contre la corruption et de renforcement de l'État de droit dépend en grande partie de la sensibilité de ces stratégies au contexte politique, social et économique dans lequel ces insuffisances et vulnérabilités se manifestent.

**2. Le gouvernement du Cameroun s'est engagé à redoubler d'efforts pour éradiquer la corruption et ainsi réduire significativement ses effets néfastes sur la nation.** Lors de son discours à la nation pour célébrer la nouvelle année 2023, le Président de la République a décrit la corruption comme l'un des deux "fléaux" auxquels le pays est confronté. Dans ce même discours, il a exprimé la détermination de l'Etat à poursuivre tous ceux qui se sont enrichis illicitement, ainsi qu'à renforcer la gouvernance et à maîtriser les dépenses publiques. La reconnaissance officielle de la gravité de la corruption apparaît de manière plus structurelle dans la stratégie de la Vision 2035, où le « renforcement de la lutte contre la corruption » est l'un des points essentiels de l'action gouvernementale visant à faire du Cameroun un pays émergent.

**3. Les principaux indicateurs mondiaux de la gouvernance vont dans le sens du diagnostic des autorités camerounaises sur la gravité du problème de la corruption.** Le score de 26/100 obtenu par le Cameroun en 2022 sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International<sup>4</sup> (plus le score est bas, plus le niveau de perception de la corruption est élevé) est en légère baisse par rapport à l'année précédente, mais n'a pratiquement pas changé depuis 2012. Une évaluation similaire de l'indicateur « absence de corruption » a été rapportée par le World Justice Project dans son indice sur l'État de droit, qui indique que le contrôle de la corruption a régulièrement diminué au cours des quatre dernières années (2019–22), passant de 0,27 à 0,24<sup>5</sup>. L'indicateur de la politique de lutte contre la corruption de l'indice de transformation de la fondation Bertelsmann (BTI) est figé à 3/10 depuis 2016<sup>6</sup>. L'évaluation des politiques et des institutions (CPIA) du Cameroun confirme cette situation de stagnation, avec une note globale de 3,3, inchangée depuis 2017, et une note de 3 pour la transparence, la responsabilisation et la corruption dans le secteur public<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Cadre pour un renforcement de l'action du FMI en matière de gouvernance (2018).

<sup>4</sup> <https://www.transparency.org/en/countries/cameroon> et <https://ecomatin.net/indice-de-perception-de-la-corruption-le-cameroun-regresse-en-2022-rapport/>

<sup>5</sup> <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2022/Cameroon/>

<sup>6</sup> <https://bti-project.org/en/reports/country-dashboard/CMR>

<sup>7</sup> [https://www.worldbank.org/content/dam/documents/cpia/WB\\_CPIA\\_FRN\\_cameroun.pdf](https://www.worldbank.org/content/dam/documents/cpia/WB_CPIA_FRN_cameroun.pdf)

**4. L'évaluation de spécialistes du domaine concorde avec les témoignages de citoyens ayant été en rapport avec des agents publics quant à l'état endémique de la corruption.** Selon le dernier sondage de l'Afrobaromètre (2022), plus de la moitié des individus ayant eu affaire à la police au cours des 12 derniers mois ont payé un pot-de-vin au moins une fois, soit pour obtenir l'aide de la police (63 %), soit pour éviter d'avoir des ennuis (52 %) <sup>8</sup>. Il en est de même pour plus de la moitié des individus qui ont essayé d'obtenir des documents officiels (52 %), pour un tiers (36 %) de ceux qui ont sollicité une aide dans une école publique et pour un quart (26 %) des personnes qui ont reçu un traitement médical <sup>9</sup>. Dans leur grande majorité, les personnes qui ont été contraintes de verser des pots-de-vin indiquent ne jamais avoir signalé ces cas de corruption. Huit Camerounais sur dix affirment que les citoyens ordinaires risquent des représailles ou d'autres préjudices s'ils signalent des actes de corruption aux autorités <sup>10</sup>. Deux tiers (66 %) des Camerounais déclarent que la corruption a augmenté dans leur pays au cours des 12 derniers mois, et 50 % sont d'avis qu'elle a « beaucoup augmenté » <sup>11</sup>. Plus des trois quarts (77 %) des Camerounais interrogés se sont déclarés insatisfaits de la réponse de leur gouvernement face à la corruption dans l'administration publique.

**5. Selon le dernier rapport de la CONAC, publié le 23 septembre 2022, le préjudice financier pour l'État imputé à la corruption a plus que doublé de 2020 à 2021, passant de 17,611 milliards de francs CFA en 2020 à 43,947 milliards de francs CFA en 2021** <sup>12</sup>. Sur la base d'une analyse des dénonciations et des enquêtes, ce même rapport identifie les secteurs les plus en proie avec la corruption, à savoir le transport routier, les affaires foncières et les forces de maintien de l'ordre <sup>13</sup>. S'ensuivent de près l'administration des Finances et de la Justice et le ministère des Marchés publics (MINMAP).

**6. Les rapports émanant d'institutions en charge du contrôle de l'Etat permettent de fournir une base pour l'évaluation de la vulnérabilité à la corruption.** Les récents audits des dépenses liées au COVID-19 réalisés par la Chambre des Comptes révèlent un large éventail de pratiques discutables, allant de l'attribution de marchés publics à des entreprises appartenant à des fonctionnaires, en utilisant des procédures inappropriées, au recours excessif à des avances de trésorerie pour effectuer des paiements sans reçus sous-jacents, en passant par l'incapacité de déterminer si les médicaments et autres biens ont été correctement utilisés en raison de l'absence de contrôle de la réception et de l'utilisation des fournitures achetées. Les conclusions de l'audit, qui font état de défaillances de contrôle et de vulnérabilités en matière de corruption à chaque étape de la planification, de la dépense, de l'utilisation et de la comptabilisation des fonds publics, ont donné lieu

---

<sup>8</sup> Afrobaromètre, 2022

<sup>9</sup> ibid.

<sup>10</sup> Afrobaromètre, 2022

<sup>11</sup> Afrobaromètre, 2022.

<sup>12</sup> Rapport annuel de la CONAC, 2021, p217. Bien que la méthode employée pour déterminer le coût de la corruption soit sujette à caution, l'augmentation indiquée de 26,336 milliards au cours d'une seule année, sur la base d'une méthode cohérente, est un indicateur significatif de l'évolution de la situation.

<sup>13</sup> ibid. La liste des secteurs les plus corrompus pour 2020 diffère de celle établie en 2015, où les fonctions de l'Eau et de l'Énergie ainsi que des Mines et des Industries extractives figuraient en tête.

à de multiples renvois en vue de poursuites pénales à l'encontre des autorités concernées.<sup>14</sup>À ce jour, ces renvois n'ont pas donné lieu à des poursuites pénales.

**7. Les mécanismes utilisés pour détourner les ressources publiques à des fins privées révélés au grand jour dans les audits COVID-19 sont similaires à ceux qui avaient été démontrés dans des rapports et incidents antérieurs.** Au cours de ces dernières années, divers audits menés par le CONSUPE, tels que l'audit de la gestion des états des sommes dues payés aux agents de l'Etat retraités, ont révélé des malversations ayant occasionné un préjudice évalué à plusieurs milliards de FCFA au Trésor Public.<sup>15</sup> Dans tous ces cas, la corruption est structurée autour d'une collaboration étendue entre les acteurs publics et privés, impliquant souvent plusieurs agences et hauts fonctionnaires.

**8. L'incidence et les schémas de corruption ont également été mis en évidence au niveau sectoriel. Glencore a admis avoir versé des pots-de-vin d'environ 30 milliards de francs CFA à des responsables de la SNH et de la Société Nationale de Raffinage (SONARA), afin d'obtenir des contrats dans le cadre d'une affaire portée devant les tribunaux américains.** Aucune accusation n'a été portée au Cameroun concernant cet incident. Une étude réalisée par un groupement de la société civile, Forêts et Développement Rural (FODER) a identifié la corruption dans le secteur forestier à chaque étape du processus de valorisation des ressources forestières (attribution des concessions, exploitation, transformation et contrôle).<sup>16</sup>

**9. Plus généralement, les rapports de la CONAC, du CONSUPE, de la Chambre des comptes de la Cour suprême (CCCS) et de l'ANIF dénoncent la corruption dans des fonctions gouvernementales essentielles liées aux finances publiques, à l'administration des recettes, aux marchés publics, à l'obligation de rendre compte et au développement du secteur privé.** Aujourd'hui, une part importante de l'activité économique et de l'administration publique du pays se déroule en dehors des règles et des cadres juridiques formels, avec très peu de transparence, de contrôle ou de risque d'être tenu pour responsable d'un comportement corrompu<sup>17</sup>. Des actions gouvernementales, souvent médiatisées, révèlent des relations complexes entre les politiciens, les hauts fonctionnaires et les milieux d'affaires, dans le cadre d'un processus de prise de décision très centralisé.

**10. Il est essentiel de modifier les politiques, les pratiques, les comportements et les attentes pour faire progresser la lutte contre la corruption au Cameroun.** La détermination des dirigeants à combattre la corruption, maintes fois réaffirmée, est une condition préalable à l'efficacité, mais elle n'est pas suffisante. Pour améliorer la gouvernance et réduire les vulnérabilités face à la corruption, il est nécessaire de s'attaquer résolument à l'impunité sous toutes ses formes, notamment en assurant

---

<sup>14</sup> <https://www.jeuneafrique.com/1175905/politique/des-milliards-de-cfa-detournes-au-cameroun-le-gouvernement-ebbranle-par-le-covidgate> and <https://ecomatin.net/gouvernance-how-the-billions-of-covid-19-have-been-squandered/>. Third Audit Report of the Covid-19 Special Fund, Audit Bench of the Supreme Court, March 2023.

<sup>15</sup>Ces affaires sont parfois médiatisées, comme celui-ci par exemple, <https://ecomatin.net/corruption-la-conac-veut-faire-traduire-le-dg-de-la-societe-de-recouvrement-des-creances-au-tcs>

<sup>16</sup>FODER, "Summary report of the assessment of financial losses caused by corruption in the forestry sector in 2017", 2019.

<sup>17</sup> Comme l'a fait remarquer la Commission nationale anti-corruption en 2010 : « Au Cameroun, c'est l'état de corruption qui est une situation normale, et l'honnêteté, un délit ». CONAC, 2010, p 15.

l'application d'un cadre juridique amélioré, en instaurant la transparence dans les pratiques officielles, en confiant le pouvoir de contrôle à des agences fortes et indépendantes, en insistant sur le respect des règles opérationnelles et éthiques par les organisations et les institutions, et en investissant dans la justice. Il est vital de réaliser des progrès à court terme, en prenant des mesures visibles pour lutter contre la corruption, afin d'impulser des réformes. Des stratégies claires de renforcement structurel sont également essentielles pour obtenir une amélioration durable des résultats. En parvenant récemment à gérer des conditions économiques difficiles et à améliorer la gouvernance dans un certain nombre de domaines, les autorités ont démontré leur capacité à mettre en œuvre des réformes de manière efficace et ont jeté les bases qui leur permettront de relever ce défi. La suite de ce rapport propose une analyse et des recommandations à l'appui de cette démarche.

## Section II. Lutte contre la corruption

Le gouvernement du Cameroun a établi une approche de la lutte contre la corruption qui met l'accent sur l'amélioration de la prévention, de la détection et de la poursuite des infractions de corruption. Chacun de ces aspects de la lutte contre la corruption doit fonctionner en même temps que les autres pour que les efforts de lutte contre la corruption aient un impact à court terme et à long terme. Cette section examine les bases juridiques et organisationnelles des dimensions essentielles de la lutte contre la corruption, ainsi que les mécanismes de coordination, en mettant l'accent sur les progrès, les défis et les recommandations, en particulier sur les éléments suivants : (i) les intentions du gouvernement par les politiques et stratégies, (ii) la performance des acteurs dans la mise en œuvre, par la réforme du cadre normatif et son application, (iii) les impacts de la mise en œuvre ou non de par les constats des acteurs et les statistiques disponibles et enfin (iv) les recommandations d'actions à considérer pour favoriser la lutte contre la corruption.

### 1. Elaboration de la stratégie anticorruption du Cameroun

**11. Les autorités ont exprimé leur résolution à renforcer la gouvernance dans la gestion des affaires publiques et de maîtriser les dépenses de l'Etat.**<sup>18</sup> La Vision 2035 définit une stratégie de bonne gouvernance sur six piliers, dont le premier est l'intensification de la lutte contre la corruption. Elle requiert particulièrement une classe de dirigeants proactifs et redevables, capables de faire du Cameroun un pays attractif, car les risques d'investissements y sont très bas. Pour concrétiser la Vision, la Stratégie Nationale de Développement, pour la période de 2020 à 2030 (SND30), priorise la facilitation de l'accès des citoyens aux informations publiques et le renforcement de la lutte contre la corruption, le détournement de fonds et les conflits d'intérêt. La SND30 met l'accent sur la répression des dites malversations par une proactivité renforcée du Conseil de gestion budgétaire et financière (CDBF), un appareil efficace de répression judiciaire de la corruption et des détournements de fonds publics, et une obligation systématique de rendre compte dans la gouvernance.

**12. Pour concrétiser la lutte contre la corruption, le Cameroun s'est doté d'une stratégie, en cours de mise à jour.** Sous l'égide de la CONAC, la Stratégie Nationale de Lutte Contre la Corruption (SNLCC) de 2016 apporte des réponses aux défis ci-dessus mentionnés, par une approche dite PRECIS (Prévention, Education, Conditions, Incitations et Sanctions). Le document détaille par secteurs et par piliers d'intégrité les actions à mener et les responsabilités dans la mise en œuvre. Bien que les responsables de la CONAC rencontrés aient affirmé l'existence d'une version mise à jour de la SNLCC pour couvrir la période 2022-2030, sur la base d'une évaluation de la mise en œuvre durant la période précédente, les documents y afférents n'ont pas été rendus disponibles pour l'analyse.

**13. La dispersion des normes relatives à la lutte contre la corruption a sans doute engendré des incohérences dans l'encadrement juridique des actions.** Des incohérences sont ainsi constatées

---

<sup>18</sup> Voir notamment <https://www.prc.cm/fr/multimedia/documents/9454-message-du-chef-de-l-etat-a-la-nation-a-l-occasion-de-la-fin-d-annee-2022-et-du-nouvel-an-2023>

entre les dispositions de la Constitution avec celles du Code Pénal et celles de la loi de 2018 portant code de transparence et la bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques. A celles-ci, pour leurs mises en œuvre, s’ajoutent des textes réglementaires, dont plusieurs décrets présidentiels établissant les institutions de lutte contre la corruption. Il est ainsi essentiel de clarifier la base juridique des actions de lutte contre la corruption, de définir les mandats de chaque entité et rationaliser les mécanismes de coordination. De nombreux pays disposent de lois spécifiques anticorruption à cette fin, et le Cameroun pourrait utilement envisager de rédiger une telle loi, par ailleurs recommandé par le Groupe d’examen de l’application de la CNUCC depuis son rapport de 2016. Un avant-projet de loi contre la corruption soumis au gouvernement depuis plus dix ans, fait de temps en temps l’objet de plaidoyer par les acteurs de lutte contre la corruption et pourrait être remis sur le circuit d’adoption<sup>19</sup>.

**14. Les modalités de coordination des institutions de lutte contre la corruption sont à organiser d’une manière formelle, afin de favoriser les initiatives transversales et conjointes.**

Généralement, la coordination des actions de mise en œuvre de la SNLCC incombe à la CONAC (section 4.4 du document stratégique). Cependant, la section 4.1 du document stratégique portant sur la coordination des acteurs directs de la lutte contre la corruption, ne précise ni les modalités ni les responsabilités à cet égard. Une telle précision semble nécessaire du fait que les institutions de lutte contre la corruption sont toutes placées, soit sous l’autorité directe du Chef de l’Etat, soit sous celle du Premier ministre, soit sous celle du Parlement. Le besoin est exprimé par certains de ces acteurs institutionnels. Il est tout autant crucial que le collectif des institutions de lutte contre la corruption puisse ensemble faire valoir leurs visions, positions, performances et résultats auprès des hautes instances décisionnaires de l’Etat. La mission a été informée d’un projet de texte réglementaire de mise en place d’une instance pouvant satisfaire ce besoin de coordination.

**Tableau 2. Recommandations**

Mesures visant à réduire le risque de corruption, par ordre de priorité	Résultats attendus sur la réduction de la vulnérabilité à la corruption	Période de mise en œuvre	Responsabilités
Publier et disséminer la version mise à jour de la stratégie nationale de lutte contre la corruption	Effectivité de la stratégie anticorruption, favorisée par une meilleure appropriation des objectifs, de priorités, des actions/activités à entreprendre, des responsabilités des différentes entités dans la mise en œuvre et d’un mécanisme de suivi des progrès de la mise en œuvre et de la réalisation des objectifs	Moyen terme	CONAC

<sup>19</sup> <https://ecomatin.net/accord-tacite-entre-paul-biya-et-le-parlement-pour-une-adoption-urgente-de-la-loi-anti-corruption-cmr>



Réviser et rendre cohérent le cadre juridique de la lutte contre la corruption, notamment par l'adoption d'une loi spécifique sur la lutte contre la corruption adoptée et mise en application, en conformité avec les normes et bonnes pratiques internationales et régionales, intégrant notamment les recommandations de Groupe d'examen de l'application de la CNUCC depuis son rapport de 2016 et celles du présent rapport.	Effectivité de la stratégie anticorruption, par des normes appropriées et des institutions compétentes	Moyen terme	CONAC, ministère de la Justice
Mettre en place et rendre effective une instance formelle de coordination politique et stratégique des acteurs, par exemple avec l'établissement d'un comité de coordination au niveau de la Présidence de la République, par le biais d'un texte réglementaire ou par la loi spécifique anticorruption ci-dessus recommandée. Ce comité sera composé des dirigeants des institutions de lutte contre la corruption et des décideurs au niveau de la Présidence et de la Primature. La mise en place de cette instance pourra être prévue par la loi spécifique anticorruption ci-dessus.	Permettre aux acteurs stratégiques de faire valoir leurs visions, positions, performances et résultats auprès des hautes instances décisionnaires de l'État et limiter les risques de cloisonnement et favoriser les actions transversales et conjointes.	Court terme	Présidence de la République

## 2. Les Défis du Dispositif Institutionnel de Mise en Œuvre

La SNLCC a fait la constatation suivante : « il existe un écart important entre les réformes institutionnelles et structurelles engagées et les résultats mitigés obtenus en termes de réduction du phénomène de la corruption au Cameroun, notamment en raison de l'absence de synergie dans les actions de lutte engagées et entre les différents acteurs de la lutte ».<sup>20</sup> Le manque de performance du dispositif mis en place résulte de plusieurs défis à relever.

### 2.1 Dispositif institutionnel

Le Cameroun a depuis 1997 développé son dispositif institutionnel de lutte contre la corruption, constitué actuellement d'organismes chargés de (i) la prévention et la détection des malversations

<sup>20</sup> SNLCC, p.22

financières, (ii) la vérification et l'audit, et (iii) la répression de la corruption. Dans le domaine de la répression, deux organismes spécialisés ont été établis, en plus des juridictions ordinaires. Le tableau en annexe 1 donne un aperçu des organismes, respectivement selon leurs mandats et les hiérarchies auxquelles ils rendent compte.

## 2.2 Défis du dispositif de redevabilité et risques de corruption

Les défis institutionnels de la lutte contre la corruption se traduisent particulièrement par une absence de mesures de contrôle institutionnel adéquates, couplée avec la faiblesse d'un mécanisme de suivi citoyen effectué par les activistes de la société civile et par les entreprises, et ne permettant pas d'atténuer les risques de corruption, notamment dans la gestion des finances publiques. Bien que reconnaissant le rôle majeur du Parlement dans le dispositif institutionnel de gouvernance et de lutte contre la corruption, notamment au niveau politique, le présent rapport se concentre plutôt sur ses arrangements stratégiques et opérationnels.

### a. Des insuffisances statutaires et fonctionnelles du contrôle et de la prévention de la corruption à lever

**15. Le cadre institutionnel du contrôle et de la prévention de la corruption est considérablement limité.** En premier lieu, la redondance dans les mandats qui favorise souvent les chevauchements de compétences, comme c'est le cas entre l'ARMP et le MINMAP dont les fonctions se recoupent complètement, notamment en ce qui concerne le contrôle a posteriori des marchés publics. En second lieu, il existe une dépendance des organismes anticorruption vis-à-vis de l'Exécutif et, en particulier, de la présidence de la République qui contrôle toutes les structures de lutte contre la corruption. Ce contrôle s'exerce à travers la composition des organismes, leur rattachement fonctionnel, leurs moyens budgétaires et leur communication et s'étend même au processus des poursuites. La situation favorise surtout le cloisonnement et les rivalités. Il convient toutefois de noter que, du fait de leur indépendance statutaire, seules la CCCS et l'ANIF peuvent directement transmettre des informations au ministère public.

**16. L'obligation de la CONAC à transmettre ses dossiers d'investigation, pour décisions, au Président de la République semble en porte à faux avec les dispositions du Code de Procédure Pénale (art.60) en matière de constatations d'infraction et de poursuites judiciaires.** En effet, ces dispositions attribuent exclusivement le pouvoir de mise en mouvement de l'action publique au Ministère Public et à certaines administrations légalement habilitées. Une telle interface prive la CONAC des bénéfices des liaisons stratégiques et opérationnelles directes avec les autorités de poursuite pénale, et entraînent des répercussions négatives sur ses expertises en matière d'enquêtes d'envergures ou d'une certaine complexité. De surcroît, dans ses opérations, la Commission dépend entièrement du président de la République qui approuve son plan d'actions, incluant les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

### b. Du Contrôle et de l'audit des finances publiques à rationaliser

**17. Les faiblesses en matière d’audit interne, plus amplement analysées dans la section sur la gestion des finances publiques<sup>21</sup>, a comme conséquence de priver le système anticorruption d’informations considérables sur des pratiques organisationnelles portant atteinte à la fortune publique.** Le CONSUPE est légitimement considéré comme l’institution d’audit interne, en étant un ministère délégué à la présidence de la République.<sup>22</sup> En effet, par ce rattachement, ses rapports sont exclusivement adressés au président de la République et ne sont pas ainsi disponibles aux structures départementales de contrôle interne, pour leur permettre d’en tirer systématiquement les conséquences administratives. Cette situation, se traduisant également par une absence de partage et publicité, ne permet pas non plus aux autres acteurs de lutte contre la corruption de suffisamment bénéficier des contributions du CONSUPE en matière de détection de la corruption. Néanmoins, ses contributions régulières aux rapports annuels de la CONAC ont permis de constater que ce ministère a reçu un total de 253 dénonciations en 2020 et 2021. Cette performance pourra être considérablement amélioré par une meilleure concentration de ses efforts dans l’encadrement et la coordination des structures de contrôle internes.

**18. Le récent audit du Fonds spécial de solidarité nationale pour la lutte contre le coronavirus et ses répercussions économiques et sociales par la Chambre des comptes, a permis d’apprécier les capacités de cette dernière en matière d’audit externe.** Les résultats de l’audit, présentés à l’aide de trois rapports rendus publics et disponibles sur le site de la Chambre des comptes, ont été largement appréciés par les partenaires techniques et financiers du Cameroun et repris par des médias nationaux et internationaux. Les rapports indiquent clairement les zones à risques de malversations et la réalisation de certains des risques identifiés. Ils concernent notamment des marchés attribués à des prestataires non qualifiés ou activés pour les besoins de la cause, des paiements importants en espèces de marchés, des stocks de produits non retracés et des cas de conflits d’intérêts. Les recommandations sont adressées en premier lieu au Premier ministre, lesquelles pourraient donner lieu à des suites aux fins de sanction administratives des responsables reconnus coupables des malversations. Il convient de noter que l’ensemble des rapports venaient à conclure en un engagement de dix-neuf (19) procédures pour faute de gestion et une (1) procédure en gestion de fait par la Chambre des Comptes et la transmission de treize (12) dossiers susceptibles de revêtir une qualification pénale au Procureur Général près la Cour Suprême.

**19. Les audits du Fond de solidarité<sup>23</sup> permettent également de pointer sur deux principales pistes de réforme, pour améliorer la contribution du système de contrôle et d’audits dans la détection de la corruption.** D’une part, il conviendra de clarifier les rôles et responsabilités respectifs au sein du système.<sup>24</sup> Deux organes, le CONSUPE et la CCCS, semblent ouvertement en conflit positif

---

<sup>21</sup> Sections 115 et 116

<sup>22</sup> Voir aussi à ce sujet, le rapport d’Evaluation de la Performance de la Gestion des Finances Publiques (PEFA) de 2017.

<sup>23</sup> L’ordonnance n°2020/001 du 03 juin 2020 du Président de la République a prescrit l’audit indépendant du Fonds, dont les résultats doivent être rendus publics. Le décret n° 2020/3221/PM du 22 juillet 2020 du Premier ministre, Chef du Gouvernement et la circulaire n°00000220/C/MINFI du 22 juillet 2020 du ministre des Finances ont désigné la Chambre des Comptes pour la réalisation de cet audit. Le CONSUPE affirme aussi avoir effectivement audité la gestion des ressources pour lutter contre le COVID-19, en vertu notamment d’un décret modifié du Premier portant sur la répartition des ressources allouées aux institutions pour effectuer lesdits audits.

<sup>24</sup> La mission a pu constater des compréhensions contrastées du cadre juridique du système de contrôle et d’audits, mettant notamment en opposition des dispositions de la loi de 2018 sur le régime financier du secteur public, prises en intégration de la

et sur le terrain du contrôle externe et en matière de jugement/sanction des ordonnateurs et des gestionnaires des deniers publics. Cette situation ne favorise pas la collaboration entre les acteurs du système de contrôle et d'audits et constitue une importante faille profitable aux fraudes et aux actes de corruption. D'autre part, il importe d'assurer l'indépendance des institutions de contrôle, notamment de celle chargée du contrôle juridictionnel, conformément aux normes internationales et régionales. Outre l'indépendance vis-à-vis de l'Exécutif<sup>25</sup>, il est aussi recommandé l'affranchissement de la Chambre des Comptes des giron de la Cour Suprême, l'érigeant ainsi en une Cour en conformité aux standards de la CEMAC et de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI). Une telle réforme sera susceptible de soulever des questions de constitutionnalité, mais elle est nécessaire. Des mesures budgétaires pourront en attendant aider à lui garantir une indépendance opérationnelle et financière.

### **c. Suivi citoyen et participation du public à la gouvernance à émanciper**

**20. En dépit des garanties constitutionnelles et légales en matière de libertés d'association et d'expression, l'espace civique nécessaire pour favoriser la participation citoyenne à la gouvernance des finances publiques, est en pratique considérablement restreint.** La SNLCC souligne l'importance de l'implication des organisations de la société civile dans lutte contre la corruption et attend à juste titre qu'elles exigent la transparence dans la gestion des affaires publiques et le respect de l'obligation de rendre compte aux populations. Des organisations de la société civile sont ainsi engagées dans la lutte contre la corruption par l'intermédiaire de structures mises en place par des organes étatiques comme, notamment, la Coalition Nationale de Lutte contre la corruption, créée par la CONAC en 2010, les cellules ministérielles de lutte contre la corruption, instituées par arrêtés des ministres concernés et le Comité de suivi de la mise en œuvre de l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE), mis en place par un décret du gouvernement<sup>26</sup>.

**21. Les organisations de la société civile (OSC) engagées dans le cadre de la Coalition sont peu actives dans les domaines des finances publiques et plus généralement de l'économie.** Leurs interventions sont en majeure partie dans les secteurs sociaux.<sup>27</sup> Par ailleurs, un rapport de 2022<sup>28</sup> sur le suivi du niveau d'engagement des OSC dans l'ITIE fait état de ce que leurs représentants au sein du Comité sont, pour la plupart, désignés ou cooptés par le Gouvernement et que leur contribution à la mise en œuvre de l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) au Cameroun s'est avérée insuffisante et inappropriée.

---

Directive n°01/11-UEAC-190-CM-22 de la CEMAC, avec celles de la loi n° 74/18 du 5 décembre 1974 relative au Contrôle des Ordonnateurs, Gestionnaires et Gérants des crédits publics et des Entreprises d'Etat modifiée par la loi n° 76 / 4 du 8 juillet 1976, et des textes règlementaires subséquents.

<sup>25</sup> En effet, la désignation par l'Exécutif de la Chambre des Comptes pouvait être synonyme d'une certaine dépendance à l'égard du pouvoir exécutif. Cette dépendance a été d'autant plus suspectée, à la suite des tribulations de la Chambre dans le processus de présentation de son premier rapport dudit audit.

<sup>26</sup> Décret n° 2018/6026/pm du 17 juillet 2018 portant création, organisation et fonctionnement du comité de suivi de la mise en œuvre de l'initiative pour la transparence dans les industries extractives

<sup>27</sup> Pourtant dans le cadre de la réforme des finances publiques, des enveloppes budgétaires sont inscrites aux ministères en charge de l'Economie et des Finances pour appuyer les activités des OSC.

<sup>28</sup> <https://eitcameroon.org/wp-content/uploads/2022/08/RAPPORT-DU-29-MARS-2022-suivi-du-niveau-engagement-OSC-dans-ITIE.pdf>

**22. En-dehors des structures mixtes de collaboration, les OSC actives dans ces secteurs critiques rapportent des multiples défis et restrictions limitant leurs libertés d'opérations.** Cette situation est confirmée par tous les indicateurs internationaux pertinents, dont l'Indice Ibrahim de la Gouvernance en Afrique (IIAG) qui constate une détérioration progressive depuis 2012<sup>29</sup>. Des conventions ou des critères de partenariat avec les autorités compétentes sont exigés des OSC qui veulent intervenir dans certains secteurs<sup>30</sup>. Un élargissement approprié de l'espace civique pourra être apprécié par l'élimination des restrictions réglementaires et administratives mises en place pour indûment limiter les activités des organisations de la société civile.

---

<sup>29</sup> <https://iiag.online/data.html?view=graph&loc=CM&meas=FreeAssocGI-FreeAssFH-EstabOpCivSoc-AbsHarrasCivSoc-FreeExp&subview=score&range1from=2012&range1to=2021>

<sup>30</sup> Voir par exemple, <https://www.minfof.cm/critere-partenariat.php>

**Tableau 3. Recommandations**

Mesures visant à réduire le risque de corruption, par ordre de priorité	Résultats attendus sur la réduction de la vulnérabilité à la corruption	Période de mise en œuvre	Responsabilités
Éliminer les redondances de mandats et d'attributions des institutions de contrôle et de lutte contre la corruption, d'une part, et leur garantir une indépendance appropriée et une pleine autonomie d'actions, d'autre part, par la révision des textes fondateurs des institutions et en y prenant soin d'éliminer la tutelle opérationnelle exercée par la Présidence de la République en particulier et de l'Exécutif en général.	Renforcer l'indépendance et la capacité des institutions de lutte contre la corruption	Long terme	Présidence de la République
Établir un poste budgétaire distinct pour la Chambre des Comptes.	Renforcer l'indépendance de la fonction d'audit externe.	Court Terme	Ministère des Finances
Adopter et rendre effectives des mesures législatives et administratives appropriées pour garantir une indépendance opérationnelle et financière de la Chambre des Comptes. Il s'agira aussi d'initier un processus de réforme constitutionnelle afin d'ériger cette institution en tant que Cour de Comptes, en conformité avec les normes de la CEMAC.	Renforcer la capacité de contrôle et de détection de la corruption des institutions de contrôle	Moyen Terme	Ministre de la Justice
Prendre des mesures réglementaires pour renforcer le rôle du CONSUPE en audit interne.	Renforcer la capacité de contrôle, de détection et de répression de la corruption des institutions de contrôle et de lutte contre la corruption	Moyen Terme	Présidence de la République, CONSUPE
Éliminer en priorité dans les secteurs stratégiquement critiques pour l'économie, les restrictions réglementaires et administratives qui limitent indûment les activités des organisations de la société civile et prévenir leurs adoptions par les autorités compétentes, dont le Communiqué n° 102 de 2015 du ministre des Forêts et de la Faune.	Renforcer la participation citoyenne et la redevabilité des institutions	Moyen Terme	Primature

### 3. Prévention

Les instruments internationaux et régionaux auxquels le Cameroun s'est engagé, soulignent tous l'importance de la prévention et recommandent diverses mesures<sup>31</sup>, afin de minimiser les risques de corruption. La mission d'évaluation a pu analyser les éléments suivants du dispositif de prévention de la corruption : des normes de comportement claires, la transparence et l'accès aux informations clé, ainsi que des systèmes efficaces de collecte et de diffusion des informations essentielles.

#### 3.1 Élaboration de normes claires pour les fonctionnaires – Gestion des conflits d'intérêts

**23. Le Cameroun s'est, depuis 2015, engagé à réaliser les objectifs, appliquer les principes et respecter les engagements énoncés dans la Charte Africaine sur les Valeurs et les Principes du Service Public et de l'Administration.** Cet engagement s'est inscrit dans la logique des engagements antérieurs, en premier lieu, relatif à l'article 8 de la Convention des Nations Unies Contre la Corruption (CNUCC) de 2003<sup>32</sup> et, en second lieu, par le Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des finances publiques des Etats de la CEMAC de 2011. La transposition en 2018 de la directive CEMAC sur le code de transparence et de bonne gouvernance concrétise la résolution du législateur de doter les élus d'un code de déontologie et de régir les agents de l'Etat par des règles déontologiques claires et largement connues de tous<sup>33</sup>. La SNLCC planifie l'adoption et l'application de codes d'éthique et/ou de déontologie dans tous les secteurs qu'elle priorise. La dernière revue de la mise en œuvre de l'article 8 constate que le pays a adopté des codes de conduite sectoriels, qui sont en cours de déploiement dans les organismes publics.

**24. La Charte africaine interdit aux agents du service public de participer aux décisions ou d'intervenir dans des situations où ils ont intérêt afin de préserver leur impartialité et la crédibilité de l'Administration.** Elle exige que les législations nationales des États parties<sup>34</sup> énoncent clairement les règles concernant les conflits d'intérêts. Le Statut général de la Fonction Publique de l'État du Cameroun<sup>35</sup> défend aux fonctionnaires d'avoir des intérêts qui compromettent ou restreignent leur indépendance dans une entreprise ou un secteur soumis à leur contrôle direct ou en relation avec eux, par lui-même ou par personne interposée ou sous quelque dénomination que ce soit. Toutefois, seules les personnes qui occupent un poste de travail permanent et sont titularisées dans un cadre de la hiérarchie des Administrations de l'État sont concernées par cette interdiction. Pour prévenir les conflits d'intérêts, il est crucial de mettre en place des normes de portée générale, afin que tous les agents de service public, qu'ils soient fonctionnaires ou non, y compris les élus publics,

---

<sup>31</sup> Le chapitre II de la CNUCC, par exemple, recommande des politiques et des mesures préventives aussi bien dans le secteur public que le secteur privé.

<sup>32</sup> consistant à appliquer, dans le cadre de ses propres systèmes institutionnel et juridique, des codes ou des normes de conduite pour l'exercice correct, honorable et adéquat des fonctions publiques.

<sup>33</sup> ainsi, le code des marchés publics de 2018 soumet tous les acteurs des marchés publics aux dispositions des lois et règlements interdisant les actes de corruption, les manœuvres frauduleuses, les pratiques collusoires, coercitives ou obstructives, les conflits d'intérêts et les délits d'initiés.

<sup>34</sup> articles 11 et 12

<sup>35</sup> Décret n° 94/199 DU 07 octobre 1994 portant statut général de la Fonction Publique de l'Etat.

puissent gérer convenablement les différentes situations problématiques. Une bonne appropriation de telles normes concourt à l'effectivité de l'article du Code pénal<sup>36</sup> qui incrimine la non-déclaration de conflit d'intérêts.

**25. Cependant, les autorités ministérielles compétentes n'ont pas confirmé l'existence de mécanisme effectif de prévention des actes et des comportements interdits, notamment en matière de conflits d'intérêts.** Au-delà du cadre des marchés publics, aucune mise à niveau significative à la suite des engagements pris n'a été identifiée par la mission ni rapportée par les acteurs consultés, en ce qui concerne les secteurs concernés directement par le diagnostic de la gouvernance et de la corruption. Les données sur la mise en œuvre de normes éthiques et déontologiques ne sont pas disponibles, ne permettant pas d'apprécier les compétences éthiques et l'effectivité des sanctions. Aussi, une avancée qualitative en ce sens passera-t-elle nécessairement par la relecture des statuts et règlements des agents de l'Etat et des élus pour la mise en conformité, notamment :

- Le Règlement de l'Assemblée nationale
- Le Décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la Fonction Publique de l'Etat.
- Le Décret n° 95/048 du 8 mars 1995 portant statut de la magistrature
- Le Décret n° 2019/320 du 19 juin 2019 précisant les modalités d'application de certaines dispositions des lois portant statut général des établissements publics et des entreprises publics

Par la suite, il sera nécessaire de régulièrement rendre publique l'efficacité de ces codes, en ce qui concerne le comportement des autorités et agents publics concernés. La publication régulière des données sur les sanctions prises et appliquées en violation des règles déontologiques devra s'ajouter à cela.

**26. La réforme juridique et institutionnelle pour améliorer et rendre effectif le système de déclaration de patrimoine pourra être l'opportunité pour le Gouvernement de remplir ses engagements en matière de lutte contre les conflits d'intérêt dans la gestion des affaires publiques.** En effet, la SND30 engage le Gouvernement à veiller principalement à ce que les agents publics engagés dans la conduite des dossiers et des projets d'envergure ne favorisent pas leur intérêt personnel au détriment de l'intérêt général. Il s'agira de mettre en œuvre des mesures législatives et réglementaires de prévention afin de permettre aux agents publics concernés de comprendre et respecter leurs obligations en la matière. Généralement, les agents publics concernés sont les mêmes personnalités assujetties à la déclaration de patrimoine. Le système de déclaration à mettre en place pourra ainsi être étendu à la divulgation d'intérêt.

## 3.2 Transparence et accès à l'information

---

<sup>36</sup> L'article 313-1 du Code incrimine et punit sévèrement le fait pour l'agent public ou l'employé du secteur privé qui, possédant par lui-même ou par personne interposée et sous quelque dénomination que ce soit, dans une entreprise ou dans un secteur soumis à son contrôle direct ou en relation avec lui, des intérêts de nature à compromettre ou à restreindre son indépendance, s'abstient d'en faire la déclaration auprès de ses supérieurs hiérarchiques.



Le Cameroun a pu mettre en place un système amélioré de transparence, visant l'accès du public à l'information, la déclaration de patrimoine de certains agents publics, les bénéficiaires effectifs des entreprises, la divulgation des contrats publics et la publication des rapports des institutions de lutte contre la corruption.

### a. Les bases juridiques de l'accès à l'information<sup>37</sup>

**27. En dépit des avancées substantielles en la matière, dues à l'adoption de la loi de 2018<sup>38</sup>, le gouvernement reste généralement perçu comme opérant dans l'opacité<sup>39</sup>, car l'accès aux documents et aux données statistiques officielles est difficile.** Sur le plan des informations budgétaires, l'accès s'est significativement amélioré depuis 2017, mais reste largement insuffisant<sup>40</sup>. L'accès aux informations est également insuffisant en matière de marchés publics<sup>41</sup>. D'une façon générale, bien que le droit à l'information soit garanti par la Constitution de 1996, par notamment l'effet de l'intégration dans le droit interne des instruments internationaux pertinents, il n'est pas effectif faute de dispositions légales et/ou réglementaires appropriées, claires et applicables devant l'organiser<sup>42</sup>. L'objectif de la SND30 visant à faciliter l'accès des citoyens aux informations publiques reste à mettre en œuvre. Le déclenchement d'un processus de changement vers une culture d'ouverture dans l'administration publique passera en premier lieu vers l'adoption et l'implémentation d'une législation appropriée sur l'accès à l'information.

### b. Transparence du patrimoine des agents publics - Déclaration de patrimoine

**28. Le système de déclaration de patrimoine des hauts responsables étatiques, établi par la loi n° 3-2006 en application de l'article 66 de la Constitution, devra ajouter une grande valeur à la lutte contre la corruption.** Un système de déclaration de patrimoine, lorsqu'il est transparent, permet aux agents publics de démontrer leur intégrité et contribue également à dissuader les comportements corrompus, puisque les fonctionnaires savent que les variations de leur patrimoine

---

<sup>37</sup> En tant que prérequis de la transparence et de la redevabilité, l'accès à l'information est nécessaire pour l'effectivité du droit fondamental du citoyen à s'informer et à être informé des affaires publiques, ainsi que pour contrôler les décisions prises par le gouvernement. L'accès à l'information facilite l'exercice effectif de la liberté de la presse, afin notamment de permettre des investigations journalistiques sur les allégations de corruption.

<sup>38</sup> Loi N° 2018/011 du 11 juillet 2018 portant Code de Transparence et de Bonne Gouvernance dans la gestion des Finances Publiques au Cameroun, <https://www.prc.cm/fr/actualites/actes/lois/2970-loi-n-2018-011-du-11-juillet-2018-portant-code-de-transparence-et-de-bonne-gouvernance-dans-la-gestion-des-finances-publiques-au-cameroun>

<sup>39</sup> L'évaluation du système de gestion des finances publique en 2017 avait constaté que l'Etat ne publiait presque pas les informations y afférentes.

<sup>40</sup> Le score de transparence du Cameroun, selon l'indice de budget ouvert de 2021, indique une progression de 7/100 en 2017 à 34/100 en 2021. Un score de transparence mesure l'accès du public à l'information sur la manière dont le gouvernement central collecte et dépense les ressources publiques ; un score de 61 ou plus indique qu'un pays publie suffisamment d'informations pour permettre un débat public éclairé sur le budget. Pour plus de détails voir <https://internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2021/cameroon>

<sup>41</sup> Voir le paragraphe sur les plateformes web des marchés publics ci-dessous.

<sup>42</sup> La loi no 90/062 sur la communication sociale, en son article 49, garantit le libre accès aux documents administratifs. Également le droit à l'accès à l'information environnementale est de principe consacré par la loi de 1996. Ces deux lois restent sur ce point non applicable, faute de précision et de décret d'application depuis près d'une trentaine d'années.

peuvent faire l'objet d'un examen et d'une enquête. Les systèmes de déclaration de patrimoine contribuent ainsi à la détection de la corruption et peuvent permettre une restitution plus efficace des actifs détournés. Il s'agit aussi d'un mécanisme permettant d'instaurer la confiance entre le gouvernement et les citoyens.

**29. Cependant, depuis plus de 12 ans, le système du Cameroun n'est toujours pas fonctionnel en attendant la désignation des membres de la Commission et l'opérationnalisation de cette dernière, une fois constituée.** Outre la démonstration de la volonté politique réelle au plus haut niveau de l'Etat à lutter contre la corruption et contre l'enrichissement illicite, une des conséquences pratiques positives signalées par l'effectivité du système de déclaration de patrimoine sera la facilitation de l'exécution des sanctions pécuniaires aux gestionnaires et comptables publics jugés coupables de malversations. Il en résultera un recouvrement significatif des fonds détournés et ainsi la sauvegarde de la fortune publique visée. L'application effective des dispositifs légaux pertinents sera appréciable, en premier lieu, par la Commission de déclaration des biens et avoirs prévue par le chapitre III de la Loi de 2006 devenue opérationnelle, et en second lieu par l'établissement d'un système de gestion des données sur le patrimoine des personnalités assujetties.

**30. Ce faisant, le système devra être révisé pour se conformer aux principes et aux bonnes pratiques internationales et pour le rendre transparent et efficace.** La volonté du législateur camerounais de s'occuper plus particulièrement de l'intégrité des acteurs de la gestion des finances publiques et de l'incrimination de l'enrichissement illicite, réitérée tout récemment par l'article 51 de la Loi n° 2018-011 précitée, devra être concrétisée par un système performant. Le système devra être accessible et exploitable par les autorités judiciaires et par les responsables habilités des institutions de lutte contre la corruption. Il s'agira en outre d'assurer une transparence appropriée des informations déclarées, notamment par la suppression des dispositions exigeant la confidentialité des informations divulguées dans les textes en vigueur et par la publication en ligne des déclarations des hautes personnalités assujetties. L'encadré ci-contre donne les grandes lignes des normes et bonnes pratiques internationales pour un système effectif de déclaration.

#### **Encadré 1. Quelques considérations en système de déclaration de patrimoine**

Déclaration financière, déclaration d'actifs, déclaration de revenus et d'actifs, déclaration de patrimoine, déclaration d'intérêts - malgré les variations de noms, tous ces termes font référence aux régimes qui exigent d'un certain groupe d'agents publics qu'ils soumettent périodiquement à une autorité gouvernementale des informations détaillées sur leurs revenus, leurs actifs, leurs passifs et leurs intérêts.

Les déclarations peuvent servir plusieurs objectifs anticorruptions à la fois : la prévention, la détection, l'enquête, les poursuites et les sanctions. Les déclarations jouent également un rôle clé dans la lutte contre le blanchiment de capitaux et le recouvrement d'actifs. En outre, les régimes de divulgation financière axés sur les hauts fonctionnaires peuvent être mis en œuvre efficacement dans l'ensemble des pays membres.

Les **Principes de haut niveau du Groupe des Vingt (G20) sur la déclaration de biens de 2017** résument d'une manière générale les points essentiels d'un système de déclaration effectif ; ci-après des extraits :

**1. Equitable** -- Les exigences en matière de divulgation doivent être clairement définies pour l'agent public et pour le grand public... Les systèmes de divulgation doivent être aussi complets que nécessaire pour lutter contre la corruption, mais ne doivent exiger que la soumission d'informations raisonnablement et directement liées à la mise en œuvre des lois, règlements et lignes directrices administratives.

- 2. Transparence** -- Les informations divulguées doivent être rendues aussi largement accessibles que possible, à la fois au sein du gouvernement et au grand public... tout en tenant compte des préoccupations raisonnables concernant la sécurité et la vie privée des personnes et des familles... Les informations relatives à l'administration générale du système de divulgation, y compris les informations sur les taux de conformité et les activités d'application, devraient être mises à la disposition du public.
- 3. Cibler les hauts dirigeants et les personnes occupant des postes à risque** -- La divulgation devrait d'abord être exigée des hauts dirigeants, puis, en fonction des capacités, des personnes occupant des postes qui influencent le plus la confiance du public ou qui présentent un risque plus élevé de conflit d'intérêts ou de corruption potentielle.
- 4. Soutenu par des ressources adéquates** -- Les administrateurs du système de divulgation doivent disposer d'une autorité, d'une expertise, d'une indépendance et de ressources suffisantes pour réaliser l'objectif du système tel qu'il a été conçu.
- 5. Utile** -- Les informations divulguées doivent être facilement disponibles pour être utilisées dans la prévention, la détection, l'investigation, l'imposition de recours administratifs et/ou la poursuite des délits de corruption concernant les conflits d'intérêts, l'enrichissement illicite et/ou d'autres formes de corruption.
- 6. Applicabilité** -- Les pénalités et/ou les sanctions administratives en cas de soumission tardive, de non-présentation ou de présentation de fausses informations dans un rapport de divulgation obligatoire doivent être efficaces, proportionnées et dissuasives.

En révisant son système de déclaration, le Cameroun devra notamment porter une attention particulière aux Principes 2, 4, 5 et 6, pour une meilleure conformité.

Sans être exhaustif, les instruments suivants définissent des principes et lignes directrices et des recommandations sur la déclaration de patrimoine : la CNUCC (art. 8.5 et art. 9.1e), la Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption (CUAPLC) (art. 7.1), Directive 06/11 de la CEMAC (Section VIII.1).

### **c. Transparence sur les bénéficiaires effectifs – une obligation générale**

**31. Le gouvernement camerounais a franchi une étape importante pour davantage se conformer aux standards internationaux et sous-régionaux en matière de transparence des bénéficiaires effectifs d'entreprises.** L'avancée concerne notamment la norme ITIE (Exigence 2.5), en généralisant l'obligation légale de déclaration à toute personne morale et à toute construction juridique établies sur son territoire. C'est dans ce sens que la loi des finances pour l'exercice 2023 a aussi institué ladite obligation de déclaration du bénéficiaire effectif à l'administration fiscale<sup>43</sup>. En ce qui concerne le secteur minier, ces dispositions viennent en complément des dispositions du code minier de 2016 sur l'obligation de fournir à l'administration compétente, l'identité de toutes les parties ayant des intérêts dans un titre minier.

**32. L'effectivité de ces dispositions va permettre au Cameroun d'avoir un dispositif performant dans la prévention de la corruption de grande envergure, en général, et de la prédation des ressources minières, en particulier.** Pour y parvenir, il conviendra d'adopter et de mettre en application le texte particulier prévu par la loi, en y prenant soin d'inclure notamment les précisions sur les éléments de définition des bénéficiaires effectifs, la désignation claire ou la précision de responsabilités des entités responsables de la collecte, de la centralisation des informations, de la vérification des informations et de l'application des sanctions, ainsi que les règles particulières

---

<sup>43</sup> Art. L8 quinquies.

concernant les PPE. Cette effectivité sera mesurable par l'accessibilité des acteurs de lutte contre la corruption à un registre des bénéficiaires effectifs répondant aux critères précédemment cités, par le taux de conformité des entreprises assujetties aux obligations de déclaration et par la publication périodique de celles sanctionnées pour non-conformité.

La section sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme du présent rapport, donne une analyse plus extensive de la situation de la mise en œuvre des exigences du Groupe d'action financière (GAFI) sur la transparence des informations sur les bénéficiaires effectifs au Cameroun.

## d. Publication des contrats publics

**33. L'utilisation transparente et responsable des ressources publiques<sup>44</sup> est en voie de concrétisation, par l'institution d'une obligation de publication complète des contrats entre l'administration et les entreprises publiques ou privées.** Cette obligation concerne tout particulièrement l'exploitation des ressources naturelles. L'adoption de la loi n° 2018-011 susmentionnée met ainsi le pays en conformité juridique aux normes de la CEMAC et à celles de l'ITIE (Exigence 2.4). Pour la mise œuvre, l'on constate d'une part, l'existence de plateformes technologiques de gestion ouverte des marchés publics, à savoir COLEPS<sup>45</sup> et PRIDESOFT<sup>46</sup>. Toutefois, les informations fournies à la Mission font état de la non-exhaustivité des contrats faisant l'objet de publication sur lesdites plateformes, ainsi que de l'inexistence d'une base de données accessible au public concernant les conventions de partenariat public-privé<sup>47</sup>. D'autre part, la mise en œuvre de l'obligation de divulgation a connu une première publication (intégrale) d'un contrat minier, en l'occurrence la Convention minière avec la société SINOSTEEL CAM s.a<sup>48</sup>. L'effectivité de la divulgation des contrats publics sera atteinte par, notamment, la mise en œuvre de l'article 6.1 de la loi précitée. Les indicateurs pertinents permettant d'apprécier cette effectivité sont l'adoption et la publication périodique de l'état de mise en œuvre d'un plan de publication systématique de tous les contrats en cours et à venir, sur les principaux sites web gouvernementaux et incluant des informations clé comme leurs bénéficiaires effectifs, ainsi que le pourcentage des contrats divulgués par rapport aux contrats conclus.

## e. Accessibilité du public aux rapports des organismes de contrôle et de lutte contre la corruption

**34. L'accessibilité moyenne du public aux documents de ces organismes a partiellement pour effet leur modeste visibilité et ainsi la méconnaissance générale de leurs existences, mandats et résultats.** La situation incite peu à la participation et au soutien du public à la lutte contre la corruption. L'absence de publication peut surtout constituer un manquement à l'obligation légale de publier des informations financières, des travaux et des rapports tels que définie par la loi du 11 juillet 2018. Un sondage effectué en 2018 avait montré que seuls la CONAC, le CONSUPE et le Tribunal Criminel Spécial (TCS) seraient connus du grand public, les autres organismes seraient largement inconnus.<sup>49</sup> Une revue des sites web de ces organismes permet de constater l'absence de rapports périodiques, concernant les cellules ministérielles de lutte contre la corruption, le CONSUPE et l'ANIF. Des institutions comme la CCCS et l'ARMP publient leurs rapports, mais d'une manière incomplète ou avec retard. Le site web de la CONAC semble le plus facilement accessible et le mieux fourni des sites

---

<sup>44</sup> un des objectifs du gouvernement du Cameroun dans la modernisation des finances publiques visée par la SND30.

<sup>45</sup> Cameroon Online Electronic Procurement System, <https://www.marchespublics.cm>

<sup>46</sup> <https://pridesoft.amp.cm/>

<sup>47</sup> Il importe de noter que, pour suppléer à cette carence, des initiatives d'acteurs non étatiques comme la Plateforme Cameroun Open Contracting Data (<https://www.cameroun-ocd.org/>) sont en place. Toutefois, elles n'arrivent non plus à afficher les contrats des projets suivis, sans doute faute d'accès aux informations pertinentes.

<sup>48</sup> <https://resourcecontracts.org/contract/ocds-591adf-3485035809?lang=fr>

<sup>49</sup> Bechem Emmanuel Egbeyong, Corruption in Cameroon: Public Perception on the Role and Effectiveness of the Different Anti-Corruption Agencies, Review of Public Administration and Management, Janvier 2018.

web des organismes anticorruption, présentant des rapports jusqu'en 2021 et offrant aux citoyens la possibilité de faire un signalement.

**Tableau 4. Recommandations**

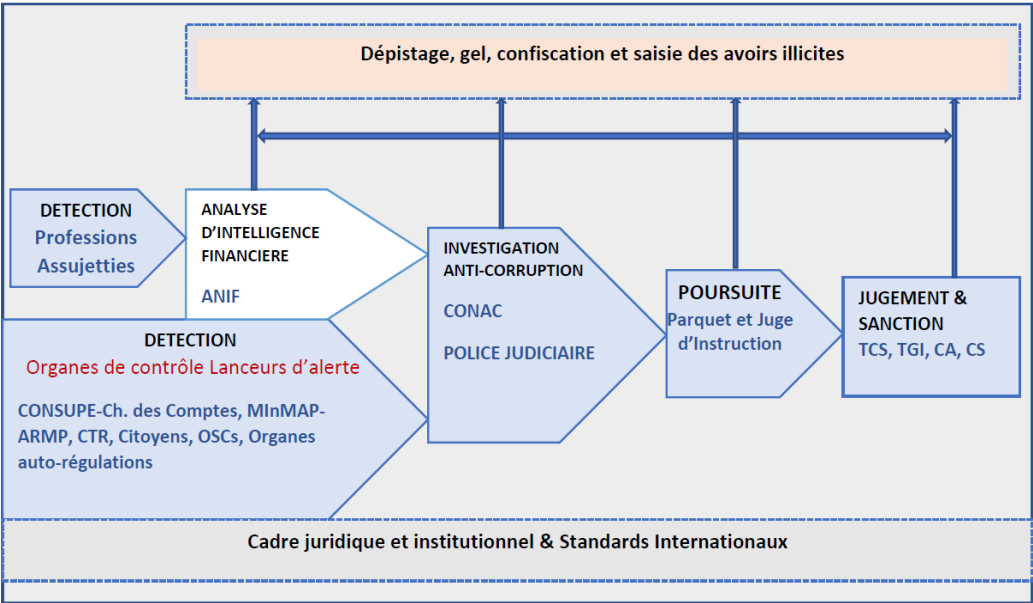
Mesures visant à réduire le risque de corruption, par ordre de priorité	Résultats attendus sur la réduction de la vulnérabilité à la corruption	Période de mise en œuvre	Responsabilités
Rendre le système de déclaration de patrimoine et d'intérêts conforme aux Principes du G20, et par la suite publier systématiquement et en ligne les données sur le patrimoine et les intérêts des personnalités légalement assujetties,	Renforcer la transparence et la redevabilité dans la gestion des affaires publiques Établir un système de gestion des données sur le patrimoine et les intérêts des personnalités assujetties, accessible et exploitable par les autorités judiciaires et les responsables habilités des institutions de lutte contre la corruption	Moyen terme	Présidence de la République
Vulgariser un manuel simplifié de gestion de conflit d'intérêts auprès des agents du service public, des agents du secteur privé et des organisations de la société civile, incluant les codes de conduite, les normes générales adoptées en matière de prévention des conflits d'intérêt. Mettre en conformité les textes suivants aux normes internationales pertinentes : - Le Règlement de l'Assemblée nationale. - Le Décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la Fonction Publique de l'Etat. - Le Décret n° 95/048 du 8 mars 1995 portant statut de la magistrature - Le Décret n° 2019/320 du 19 juin 2019 précisant les modalités d'application de certaines dispositions des lois portant statut général des établissements publics et des entreprises publics	Renforcer la transparence et la redevabilité dans la gestion des affaires publiques	Moyen terme	Parlement, Primature
Adopter et mettre en application le texte particulier prévu par la loi des finances pour 2023 sur l'obligation de déclaration des bénéficiaires effectifs, en y prenant soin d'inclure notamment les précisions sur les éléments de définition des bénéficiaires effectifs, la désignation claire ou précision de responsabilités des entités responsables de la collecte, de la centralisation des informations, de la vérification des informations et de l'application des	Renforcer la transparence et la redevabilité dans la gestion des affaires publiques Renforcer la prévention et la gestion des conflits d'intérêts	Moyen terme	Ministère des Finances

sanctions, et les règles particulières concernant les PPE.			
Rendre effective la divulgation des contrats publics par notamment la mise en œuvre de l'article 6.1 de la loi n° 2018-11 précitée, par l'adoption et la publication périodique de l'état de mise en œuvre d'un plan de publication de tous les contrats en cours et à venir, incluant le pourcentage des contrats divulgués par rapport aux contrats conclus	Renforcer la transparence et la redevabilité dans la gestion des finances publiques	Moyen terme	Ministère des Finances, Ministère s techniques concernes dont ceux des secteurs Mines, Forestier et Faune, Ressources Halieutiques, Hydrocarbures, Energie et Eau...

#### 4. Répression

La répression de la corruption, analysée selon le schéma ci-après, sera soutenue par la pleine conformité du droit pénal du Cameroun aux normes internationales et régionales de lutte contre la corruption, notamment à celles de la CNUCC, par la coopération internationale ainsi que par une coordination appropriée des acteurs.

**Figure 1. Processus de répression de la corruption**





## 4.1. Incrimination

**35. Corollaire de l'obligation de déclaration de patrimoine analysée précédemment, l'incrimination de l'enrichissement illicite<sup>50</sup> devra considérablement faciliter la répression de la corruption et agissements assimilés.** Cette incrimination a été omise lors de la réforme du code pénal en 2016, ayant intégré la plupart des incriminations recommandées par la CNUCC. Pourtant, le législateur camerounais a bien auparavant annoncé, par l'acte de ratification de la CUAPLC, que le Cameroun prendra des mesures fortes pour incriminer l'enrichissement illicite et que les richesses dont la provenance est non justifiée seront « perdues » pour les détenteurs<sup>51</sup>. De la part de l'Exécutif, l'adoption du décret de ratification de la Convention africaine en 2020<sup>52</sup> confirme la détermination du législateur. Ce besoin d'incrimination a notamment été demandé par les institutions de lutte contre la corruption, dont la CONAC, pour renforcer l'arsenal juridique devant faciliter la répression. Par ailleurs, elle a été recommandée par le Groupe d'examen de l'application de la CNUCC depuis son rapport de 2016. Ainsi, une autre réforme du Code pénal à cet effet sera l'opportunité pour le Cameroun de se conformer pleinement aux dispositions de la CNUCC, par la prise en compte des autres recommandations pertinentes dudit rapport.

## 4.2. Détection

Outre les acteurs directs de la lutte contre la corruption, les autres autorités publiques et les citoyens ne sont pas directement responsables de l'application de la loi. Néanmoins, ils ont le devoir de coopérer avec les institutions de lutte contre la corruption dans toutes les phases de la répression, en commençant par la détection des malversations.

### 4.2.1 ALERTE ET TMOIGNAGE CITOYEN

**36. L'établissement d'un mécanisme efficace de protection des lanceurs d'alerte et de témoins favorisera, sous certaines conditions, la participation citoyenne dans la dénonciation des actes de corruption et assimilés.** L'analyse de la corruption sur tous les secteurs prioritaires de la SNLCC, a mis en évidence l'absence d'un tel mécanisme comme l'une des difficultés de la lutte contre la corruption<sup>53</sup>. L'adoption de mesures législatives, entre autres, pour assurer cette protection est un des engagements du Cameroun dans le cadre de la CUAPLC, et dans celui de la CNUCC qui étend les mesures de protection aux experts et victimes. En effet, les dispositions réglementaires en vigueur sur l'obligation de la CONAC et de l'ANIF de protéger leurs sources d'informations ne sauraient pleinement satisfaire ces engagements conventionnels. Dans la pratique, lors des entretiens avec les institutions

---

<sup>50</sup> L'enrichissement illicite est défini par la CNUCC comme une augmentation substantielle du patrimoine d'un agent public que celui-ci ne peut raisonnablement justifier par rapport à ses revenus légitimes.

<sup>51</sup> Loi n° 2011/023 du 14 décembre 2011 autorisant le président de la République à ratifier la Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption adoptée à Maputo (Mozambique) le 11 juillet 2003

<sup>52</sup> Décret N°2020/166 du 01 avril 2020 portant ratification de la Convention de l'Union Africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption adoptée à Maputo (Mozambique) le 11 juillet 2003

<sup>53</sup> Le document de stratégie soutient que « l'absence d'une loi fixant les mesures de protection des témoins ou informateurs demeure un obstacle majeur pour la fourniture des informations nécessaires à la découverte, et à la poursuite et à la répression des infractions liées à la corruption ».

de lutte contre la corruption, la mission a pris note de l'inexistence de mécanisme efficace de protection.

**37. L'assassinat en janvier 2023 de Martinez Zogo, un journaliste lanceur d'alerte, illustre non seulement le caractère très dangereux des activités en matière d'alerte mais surtout l'absence de protection effective des lanceurs d'alerte.** Le défunt journaliste avait, en effet, commencé à divulguer, dans son émission radiophonique « Embouteillages », des informations compromettantes sur des allégations de détournements de fonds commis au sein d'un département ministériel. Cette affaire de détournements, devenue une affaire de meurtre, serait susceptible de mettre en cause plusieurs hautes personnalités.

**38. Un tel cas emblématique et considérablement médiatisé contribuerait sans aucun doute à la baisse constante et drastique des dénonciations de faits de corruption, y compris celles via la ligne téléphonique verte n° 1517 de la CONAC<sup>54</sup>.** Une protection suffisante passera ainsi par l'adoption d'une législation appropriée incluant la définition des rôles et responsabilités, l'étendue et les éléments de la protection, les sanctions en cas de représailles ou de défaillance des autorités chargées de fournir la protection et les mécanismes permettant de maintenir une allocation adéquate des ressources à cette fin. L'impact de la mise en œuvre des mesures de protection sera apprécié par le niveau de confiance des citoyens à informer, le nombre de dénonciations et le nombre de témoins, experts et victimes ayant fait l'objet de protection.

#### **4.2.2 LORS DE LA SUPERVISION, DE LA REGULATION ET DU CONTROLE DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES**

La détection donnera davantage de résultats avec une plus grande implication des autorités en charge du contrôle des finances publiques, des marchés publics, des entreprises publiques et de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

##### **a. CONTROLE ET AUDIT DES FINANCES PUBLIQUES**

**39. Les activités régulières de contrôle juridictionnel et d'audit des comptes publics permet à la Chambre des Comptes de détecter les malversations.** Ses rapports publics et thématiques sont à cet effet exploitables pour étoffer les sources d'informations pouvant renforcer la prévention de la corruption. Pourtant, la lecture des trois derniers rapports de la CONAC, dans la section sur les apports de la Cour Suprême, ne fait apparaître que très peu de contributions de la Chambre de Comptes. Ce qui laisse comprendre une amélioration possible sur la liaison opérationnelle entre cette dernière et la CONAC pour favoriser le partage d'informations et d'expertises, notamment celles pouvant nécessiter des analyses à visée préventive et des investigations anticorruptions plus poussées pour d'éventuelles ramifications et suites disciplinaires et/ou pénales.

##### **b. MARCHES PUBLICS**

---

<sup>54</sup> soit de 18550/7950 en 2018 à 2694/1158 en 2021.

**40. Les opérations de régulation, de supervision et de contrôle des marchés publics devraient davantage permettre la détection et le signalement des actes de corruption et assimilés, dès la phase de la planification de la commande publique et tout au long du processus.** Malgré la mise à contribution des mesures de prévention, notamment en matière de dématérialisation et de transparence ainsi que des sanctions à l'encontre des auteurs de violations des règles des marchés publics, la prévalence de la corruption et des pratiques assimilées dans le secteur des marchés publics demeure une réalité unanimement reconnue. Les pratiques abusives décrites dans la section GFP du présent document sont des signes révélateurs de favoritisme, de conflit d'intérêts, de trafic d'influence et de corruption. Pourtant, les statistiques disponibles permettent de conclure en un très faible taux de détection des cas révélateurs ou suspectés de corruption et d'infractions assimilées<sup>55</sup> par les responsables des marchés publics. Cette faiblesse a comme conséquence une situation de quasi-impunité de la corruption dans les marchés publics, car sur trois cent vingt-six (326) entreprises suspendues pour des mauvaises pratiques, une (1) seule l'a été pour corruption. De surcroît, durant les trois dernières années (2019-2021), la CONAC n'a pu mener à terme que deux (2) enquêtes sur les marchés publics, malgré ses compétences réglementaires en la matière. En sus des actions recommandées dans la section GFP, il conviendra de mettre en place des mesures réglementaires obligeant les responsables des marchés publics et les contrôleurs à signaler systématiquement les faits révélateurs ainsi que les cas suspectés de corruption à la CONAC, lesquelles mesures seront assorties de mécanismes de protection contre les représailles.

### **C. ENTREPRISES PUBLIQUES**

**41. Le renforcement de l'intégrité de la gouvernance des entreprises publiques représente une opportunité pour repérer les cas de corruption minant en général leur performance financière.** La stratégie nationale de développement (SND30) vise des dividendes reçus de cette catégorie d'entreprises contribuant à hauteur de 7 % du budget de l'Etat dans les 7 années à venir. Pourtant, avec environ 64 sociétés et établissements publics, cette contribution était nulle en 2019. Pour la même année, le chiffre d'affaires du secteur s'élevait à F CFA 1 116, 4 milliards. Toutefois, l'examen effectué, au niveau de 11 entreprises, a révélé la faible rentabilité et une absence du suivi du portefeuille des participations publiques. Cet enjeu représente un risque considérable d'influences politiques néfastes dans la gestion de ces entreprises, de prises illégales d'intérêts et d'abus de biens sociaux de la part des dirigeants, reconnus comme une difficulté de la lutte contre la corruption par la SNLCC.

**42. Etablie en 1997, la Commission Technique de Réhabilitation (CTR), avec ces différents rôles de supervision et de contrôle, représente un atout considérable pour améliorer l'intégrité de la gouvernance des entreprises publiques.** Pour contribuer à l'amélioration de la performance de ces dernières, la CTR est habilitée à mener des audits financiers et des opérations d'évaluation et de contrôle de la fiabilité des états financiers. De plus, elle assure le suivi, le contrôle d'exécution et d'évaluation des contrats de performances. Ses contributions pourront être améliorées de deux

---

<sup>55</sup> Selon les rapports annuels de la CONAC, l'ARMP a pu détecter 19 cas en 2019 et zéro cas en 2020 et 2021 tandis que pour le MINMAP les cas de corruption détectés sont respectivement 1, 7 et zéro sur les trois années.

façons.<sup>56</sup> D'une part, il s'agira de prendre des mesures réglementaires et administratives pour inclure dans les contrats de performance avec les entreprises publiques, des clauses relatives à l'exigence d'une politique anticorruption assortie d'un plan de mise en œuvre des mesures adoptées, notamment en matière de contrôle d'intégrité des membres du conseil d'administration et dirigeants et la signature de règles éthiques appropriées. D'autre part, il conviendra d'habiliter réglementairement la Commission à devoir signaler systématiquement les cas révélateurs ou suspectés de corruption et infractions assimilées aux autorités compétentes chargées de l'investigation ou de la poursuite.

---

<sup>56</sup> compétences reconnues à la CTR par l'article 2 du décret n°97/002 du 3 janvier 1997

### 4.3. Investigation

**43. Une fois détectés et portés à l'attention d'une ou des entités compétentes, les faits suspects de corruption doivent faire l'objet d'une enquête approfondie et équitable.** En fonction de la nature des faits mis en évidence, les enquêtes peuvent être menées soit en interne par l'organisation (disciplinaire), soit en externe (par le biais de procédures réglementaires ou pénales)<sup>57</sup>. Au Cameroun, les enquêtes pénales des faits suspects de corruption sont de la compétence de la police judiciaire, dont le Corps Spécialisé d'Officiers de Police Judiciaire du Tribunal Criminel Spécial compétent en matière de détournement de fonds publics<sup>58</sup>. Seulement, cette sous-section analyse l'investigation aux fins de poursuite pénale menée par la CONAC, faute de données sur les performances des services compétents de la police judiciaire.

**44. Le mandat donné par le gouvernement à la CONAC en matière d'investigation anticorruption mérite d'être légalement consacré pour renforcer ses compétences, notamment sur les infractions autres que le détournement des fonds publics.** Depuis sa mise en place en 2006, la Commission a accumulé une certaine expérience dans l'investigation anticorruption, une de ses attributions aux côtés de la prévention, tout particulièrement par la conduite annuelle de plus d'une dizaine d'actions d'intervention rapide (AIR) durant les trois dernières années. Toutefois, les statistiques publiquement disponibles présentées dans les rapports annuels de la Commission font apparaître une performance très réduite en matière d'enquêtes anticorruption. Pour illustration, en 2021, la CONAC n'a pu mener à terme que six (6) dossiers d'enquêtes sur le terrain sur plus d'un millier de dénonciations reçues la même année<sup>59</sup>.

**45. Cette carence peut être en grande partie expliquée par plusieurs facteurs de vulnérabilités, dont ceux inhérents à son statut juridique et institutionnel.** La Commission a été créée par un décret présidentiel qui ne lui octroie que des pouvoirs d'investigations très limités, car ils sont de nature administrative et sont ainsi inappropriés pour les enquêtes pénales. Pour recourir à des moyens d'investigation plus invasifs et coercitifs, la CONAC a besoin de s'appuyer sur les pouvoirs d'autres autorités, comme le président de la République, le ministre de la Justice et les autorités de police judiciaire, avec les obstacles politiques et opérationnels que cela suppose. Le renforcement des compétences de la Commission passera par des mesures législatives pour lui doter des pouvoirs nécessaires en matière d'enquêtes judiciaires et permettant de mener des investigations les plus complexes.

---

<sup>57</sup> [https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption\\_Module\\_6\\_Detecting\\_and\\_Investigating\\_Corruption.pdf](https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption_Module_6_Detecting_and_Investigating_Corruption.pdf), pp. 20 et s.

<sup>58</sup> Décret n° 2013/131 du 03 mai 2013 portant création, organisation et fonctionnement du Corps Spécialisé d'Officiers de Police Judiciaire du Tribunal Criminel Spécial

<sup>59</sup> Il convient de noter que c'est l'année de publication des rapports de la Chambre des Comptes sur l'audit des Fonds COVID-19. La Mission a été informée que la CONAC attendait que les rapports lui soient adressés formellement pour pouvoir en apprécier les suites qu'elle pourrait donner aux faits de corruption constatés par les auditeurs. Pourtant, elle est habilitée à s'autosaisir sur des pratiques, faits et actes de corruption et infractions assimilées portées à sa connaissance.

Cet état de choses conforte la situation de quasi-impunité les actes de corruption, logiquement faisant partie de sa valeur ajoutée dans la répression de la corruption, étant donné que les détournements de fonds publics sont aussi traités par le CONSUPE et la Police Judiciaire du TCS.

**46. Une réelle indépendance de la CONAC est nécessaire, afin de lui permettre de mener ses investigations à l’abri des influences indues.** L’octroi d’une indépendance appropriée aux autorités spécialisées dans la détection et dans la répression de la corruption fait partie des engagements conventionnels des Etats parties à la CNUCC (art. 36), dont le Cameroun. Cependant, les rapports d’investigation de la Commission sont exclusivement adressés au président de la République qui apprécie et décide des suites à donner aux recommandations exprimées. Ce détour équivaut pratiquement à un filtre politique qui prive la CONAC des bénéfices des liaisons stratégiques et opérationnelles directes avec les autorités de poursuite pénale, avec des répercussions négatives sur ses expertises en matière d’enquêtes d’envergures ou d’une certaine complexité. De surcroît, dans ses opérations, la Commission dépend entièrement du président de la République qui approuve son plan d’actions, incluant les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Cette dépendance peut être source d’importantes limitations, dont celles sur le budget alloué à la Commission qui n’aurait pratiquement pas connu une augmentation depuis une dizaine d’années. Il convient de noter que les rapports annuels de la CONAC ne font pas apparaître des informations sur ses ressources et l’emploi de celles-ci, pour pouvoir apprécier l’efficacité de ses actions.

**47. Les fondements et objectifs d’une telle indépendance sont rappelés par divers déclarations et guides internationaux, qui peuvent être d’inspiration dans la prise de mesures législatives en ce sens.** Selon la CNUCC (article 36), l’indépendance nécessaire aux agences spécialisées comme la CONAC doit leur permettre d’exercer leurs fonctions efficacement et à l’abri de toute influence indue. Parmi les seize (16) principes de Jakarta pour les institutions de lutte contre la corruption (ILC) de 2012<sup>60</sup>, neuf (9) sont recommandés pour garantir leur indépendance. En particulier, cette indépendance requiert que les dirigeants des ILC soient désignés à l’issue d’un processus qui garantit leur apolitisme, impartialité, neutralité, intégrité et leur compétence, et que leur inamovibilité soit assurée par le biais d’une procédure légalement établie correspondant à la procédure de révocation d’une haute autorité indépendante, expressément protégée par la loi (comme le Président de la Cour suprême).

#### **4.4. Poursuite, Jugement et Sanctions pénales**

**48. Une spécialisation au niveau des maillons judiciaires de la répression pourra améliorer la prise en charge pénale des infractions de corruption et assimilées, autres que le détournement de fonds.** Les statistiques disponibles par l’intermédiaire des rapports annuels de la CONAC présentent une grande prédominance de cas de détournements de fonds, dénoncés et/ou sanctionnés. Pour la seule année 2001, l’on recense plus de trois cents (300) cas dénoncés par courrier à la Commission et trente-quatre (34) dossiers jugés. Ces résultats sont les fruits d’une politique pénale ayant tout particulièrement ciblé cette infraction, par la mise en place d’une juridiction spécialisée qu’est le TCS, appuyée par le corps de police judiciaire également spécialisé.

**49. Les expériences de cette spécialisation pourront être capitalisées pour prendre en charge les autres infractions de corruption, dont la complexité d’investigation demande une certaine**

---

<sup>60</sup> [https://www.unodc.org/documents/corruption/WG-Prevention/Art\\_6\\_Preventive\\_anti-corruption\\_bodies/JAKARTA\\_STATEMENT\\_fr.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/WG-Prevention/Art_6_Preventive_anti-corruption_bodies/JAKARTA_STATEMENT_fr.pdf)

**expertise autre que la constatation de la matérialité des faits.** L'idée de création d'un guichet unique pénal du type « pôle économique et financier » a, à cet effet, été évoquée par certains acteurs durant la mission d'évaluation. Une autre piste sera d'étendre la compétence matérielle du TCS sur toutes les infractions économiques et financières d'une certaine envergure.

Le tableau ci-après synthétise les données publiquement disponibles sur la performance du TCS (source CONAC).

Tableau 5. Données publiquement disponibles sur la performance du TCS									
Année	Poursuite		Jugement (dossiers)		Sanction		Recouvrement (FCFA)		
	Entrées	Classés/Arrêtés*/En cours	Poursuivis	Pendants	Jugés	Relaxé/acquitté	Condamnés	Préjudice	Recouvrés
2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2021	-	-/8/-	-	-	17	9	37	18.545.374.057	-
2020	-	7/12/-	-	-	21	75	46	16.982.838.363	-
2019	-	2/4/-	-	-	18	13	43	24.835.653.960	-
2018	-	2/-/-	-	-	18	14	42	16.544.443.904	-

(\*) poursuites arrêtées, après la restitution du corps du délit, conformément à la loi n°2012/011 du 16 juillet 2012 portant création d'un Tribunal Criminel Spécial.

**50. Il existe un besoin pressant de renforcement de la capacité du système anticorruption camerounais à recouvrer les avoirs illicites, notamment ceux générés par la corruption et les infractions assimilées.** Les rapports annuels de la CONAC donnent des estimations des préjudices subis par l'Etat à cause des pratiques corruptives, en majorité des détournements de deniers publics, dont celui de 2021 estimé à plus de 40 milliards de F CFA. Cependant, aucune information ni sur le taux ni sur le montant recouvré n'est disponible. Cette estimation ne comprend qu'une infime partie de ce que l'on convient d'appeler flux financier illicite (FFI). Ce qui laisse supposer l'incapacité du système anticorruption camerounaise à détecter, bloquer et disposer des biens mal acquis. Les dispositions du Code pénal sur la confiscation s'avèrent jusqu'à présent inadéquates pour sauvegarder la fortune publique, et dissuader la délinquance économique et financière, dont la corruption et infractions assimilées. Les difficultés pratiques à réaliser les débits en matière administrative, dont le CONSUPE/CDBF en a fait part à la Mission, sont tout autant présentes en matière pénale. Elles pourront en majeure partie être amoindries par la mise en place de dispositifs juridiques et institutionnels appropriés pour le recouvrement des avoirs illicites générés par la grande délinquance économique et financière.

#### 4.5. Coordination et liaison opérationnelle

**51. La chaîne de répression<sup>61</sup> des infractions de corruption et assimilées, faisant intervenir plusieurs acteurs, nécessite une coordination appropriée pour une meilleure crédibilité, par la concentration des efforts sur les priorités d'une politique pénale concertée.** L'importance d'une coordination des multiples acteurs opérant dans chacun des maillons de la chaîne n'est plus à démontrer. La compartimentalisation et la multiplication des institutions est un des défis de la gouvernance soulignés par la Vision 2035. Globalement, la coordination opérationnelle reste une des faiblesses des systèmes anticorruption. Dans le cas du Cameroun, sur le plan de la répression, cette coopération ne semble essentiellement concerner que le maillon détection, notamment avec les cellules ministérielles de lutte contre la corruption et par les conventions de collaboration de la CONAC avec l'ANIF et avec quelques organes de régulation. Elle peut être considérablement améliorée sur les autres maillons et sur l'ensemble.

**52. Ainsi, pour des actions continues et politiquement aveugles, il conviendra de mettre en place un mécanisme permettant aux dirigeants des institutions anticorruption de s'accorder à leur niveau d'une politique répressive alignée sur le plan gouvernemental de lutte contre la corruption et de la coordination dans sa mise en œuvre.** Un tel système devra positivement impacter sur les résultats en matière de condamnations pénales. En effet, jusqu'à présent, le tableau de résultats ne semble montrer que de très rares cas de condamnations des faits de corruption autres que les cas de détournement de fonds. Ce qui laisse pratiquement les auteurs des autres infractions de corruption, qui ne sont ni gestionnaire ou ni comptable de fonds publics, dans une situation de quasi-impunité. Dans les cas de détournements de fonds, les poursuites et sanctions spectaculaires ayant touché particulièrement les hautes sphères politiques et administratives ont été les résultats de l'Opération Epervier. Du fait qu'elle a été épisodiquement menée avec la plus grande diligence du Bureau de la Présidence de la République, l'Opération avait suscité des questions sur sa neutralité politique. Le système à mettre en place devra contribuer à corriger la perception.

---

<sup>61</sup> D'une manière classique, une telle chaîne est constituée de bout en bout par des maillons permettant la détection, l'investigation, la poursuite, le jugement et l'exécution des décisions, notamment en matière patrimoniale, des infractions de corruption et assimilées.



**Tableau 6. Recommandations**

Mesures visant à réduire le risque de corruption, par ordre de priorité	Résultats attendus sur la réduction de la vulnérabilité à la corruption	Période de mise en œuvre	Responsabilités
Modifier le code pénal pour le rendre pleinement conforme aux dispositions obligatoires de la CNUCC, y compris la criminalisation de l'enrichissement illicite,.	Renforcer la redevabilité	Court terme	Ministre de la Justice
Mettre en place et rendre opérationnelles des mesures réglementaires obligeant les responsables des marchés publics, la CTR et les autorités de contrôle à signaler systématiquement les faits révélateurs ainsi que les cas suspects de corruption à la CONAC, assorties de mécanisme de protection contre les représailles.	Renforcer les capacités de détection et de répression de la corruption des institutions de contrôle et de lutte contre la corruption	Moyen terme	Ministère des Finances
Améliorer la liaison opérationnelle entre la Chambre des Comptes et les autres institutions de lutte contre la corruption, notamment avec la CONAC pour favoriser le partage d'informations et d'expertises. Il s'agira, conventionnellement, pour la première d'adresser des recommandations sur des informations susceptibles de déclencher des investigations anticorruptions plus poussées pour d'éventuelles ramifications et suites pénales.	Renforcer les capacités de détection et de répression de la corruption des institutions de contrôle et de lutte contre la corruption	Moyen terme	Chambre des Comptes et CONAC
Prendre des mesures législatives assurant une protection suffisante des témoins, experts et victimes d'actes de corruption, suffisamment appropriées pour relever le niveau de confiance des citoyens à informer, le nombre de dénonciations et le nombre de témoins, experts et victimes ayant fait l'objet de protection. De telles mesures incluent la définition des rôles et responsabilités, l'étendue et les éléments de la protection ainsi que les sanctions en cas de représailles ou défaillance des autorités chargées de la protection. Ces mesures pourront faire partie de la loi spécifique anticorruption à adopter.	Renforcer la répression de la corruption et des infractions assimilées	Long terme	Ministère de la Justice

<p>Prendre des mesures législatives suffisamment appropriées pour assurer la nécessaire indépendance et pour renforcer les compétences de la CONAC. Il s'agira notamment de lui doter des pouvoirs nécessaires et des ressources suffisantes en matière d'enquêtes judiciaires lui permettant de mener des investigations les plus complexes. Ces mesures pourront faire partie de la loi spécifique anticorruption à adopter.</p>	<p>Renforcer l'indépendance et les capacités des institutions de lutte contre la corruption</p>	<p>Long terme</p>	<p>Présidence de la République</p>
<p>Spécialiser la prise en charge judiciaire des infractions de corruption et assimilées autres que le détournement de fonds publics. Il s'agira de mettre en place une instance unique du type « pôle économique et financier », par exemple par une extension de la compétence matérielle du TCS sur toutes les infractions économiques et financières d'une certaine envergure.</p>	<p>Renforcer l'autonomie et les capacités des institutions de lutte contre la corruption</p>	<p>Long terme</p>	<p>Ministère de la Justice</p>
<p>Publier le taux de recouvrement des avoirs illicites détectés et la performance dans leur gestion, par la mise en œuvre d'une loi spécifique en la matière.</p>	<p>Renforcer la répression de la corruption et des infractions assimilées</p>	<p>Long terme</p>	<p>Ministère de la Justice</p>
<p>Publier périodiquement un rapport de mise en œuvre d'une politique pénale anticorruption concertée, sous l'impulsion d'un comité de coordination des actions d'application de la loi répressive contre la corruption, présidé par la plus haute autorité de poursuite compétente au sein du système pénal.</p>	<p>Renforcer les capacités des institutions de lutte contre la corruption et les infractions assimilées Permettre aux dirigeants des institutions anticorruption de s'accorder à leur niveau d'une politique répressive alignée sur le plan gouvernemental de lutte contre la corruption et de la coordination dans sa mise en œuvre</p>	<p>Moyen terme</p>	<p>Ministère de la Justice</p>

## Section III. Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

### 1. Risque de blanchiment des produits de la corruption

**53. Le Cameroun est confronté à un risque élevé de blanchiment de capitaux (BC) au niveau national.** La compréhension des risques de BC par les autorités s'appuie principalement sur l'évaluation nationale des risques (ENR) achevée en janvier 2021.<sup>62</sup> Le cadre de lutte contre le blanchiment de capitaux (LBC/FT) du Cameroun a été évalué par le GABAC en 2022.<sup>63</sup> Le rapport d'évaluation mutuelle (REM) du GABAC a identifié des lacunes fondamentales qui entravent la capacité du pays à atténuer efficacement ses risques de BC. Plus précisément, les évaluateurs ont constaté que le pays avait démontré un niveau modéré d'efficacité dans l'utilisation du renseignement financier et d'autres renseignements appropriés pour les enquêtes sur le BC. Un faible niveau d'efficacité a été identifié dans l'évaluation des risques, la coordination et l'élaboration des politiques par le pays ; l'application de mesures préventives de LBC/FT par les entités réglementées en matière de LBC/FT et la supervision de ces entités fondée sur les risques ; les enquêtes et les poursuites en matière de BC ; et la coopération internationale et le recouvrement des avoirs blanchis.<sup>64</sup>

**54. La corruption est l'une des principales infractions sous-jacentes du blanchiment de capitaux au Cameroun.** L'ENR identifie en effet la corruption, le détournement de fonds publics, la corruption d'agents publics, les crimes liés aux marchés publics et la fraude fiscale et douanière parmi les infractions générant les plus hauts niveaux de revenus illicites dans le pays.<sup>65</sup> L'ENR reconnaît que les flux financiers importants générés par la corruption sont difficiles à quantifier avec précision. Les produits de la corruption représentaient des flux financiers s'élevant à 49,4 milliards de FCFA en 2021, tandis que les flux financiers liés au détournement de fonds publics s'élevaient à 13,6 milliards de F CFA en 2021 et à 438,8 milliards de F CFA en 2018.<sup>66</sup> Comme indiqué dans l'ENR, la corruption est un obstacle à l'action des pouvoirs publics pour lutter contre la criminalité financière.<sup>67</sup> Bien que la corruption soit une infraction principale, le blanchiment des produits du crime liés à la corruption ne fait pas l'objet d'enquêtes, de poursuites et de sanctions à la mesure de cette menace.

**55. Les institutions financières et les entreprises et professions non financières courent un risque important d'être exploitées pour blanchir les produits de la corruption.** Les banques, les

---

<sup>62</sup> République du Cameroun, [Évaluation nationale des risques en matière de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme](#), janvier 2021 (« ENR »).

<sup>63</sup> Le REM a analysé le régime camerounais de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération (LBC/CFT/CPF). Le présent rapport se concentre sur les vulnérabilités en matière de blanchiment d'argent liées à la corruption.

<sup>64</sup> GABAC, [République du Cameroun – Rapport d'évaluation mutuelle des mesures de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme](#), mars 2022 (« REM »).

<sup>65</sup> ENR, pages 34-35.

<sup>66</sup> ENR, pages 25 et 26; Rapport d'étape de l'Agence nationale d'investigation financière 2021 (« ANIF, Rapport d'étape, 2021 »), pages 18-26.

<sup>67</sup> ENR, page 27.

institutions de microfinance, les agents immobiliers, les casinos, les bureaux de change, les négociants en métaux précieux et pierres précieuses (NMPP), les avocats et les notaires ainsi que les négociants en matériaux de construction sont les plus exposés au risque d'utilisation abusive pour le blanchiment des produits de la corruption (« secteurs à haut risque »).<sup>68</sup> Dans ces secteurs à haut risque, les entreprises et professions non financières désignées (EPNFD)<sup>69</sup> présentent le niveau de vulnérabilité le plus élevé en raison d'une méconnaissance de leurs obligations en matière de LBC/FT et d'une supervision insuffisante de ces entités. L'ENR a identifié le secteur immobilier et les NMPP comme des EPNFD particulièrement vulnérables à l'exploitation pour le blanchiment du produit de la corruption. L'ANIF a identifié plusieurs cas de collusion entre des sociétés immobilières et des criminels financiers, en particulier des personnes politiquement exposées (PPE), impliquées dans de vastes réseaux de détournement de fonds publics. L'ENR a également révélé que des NMPP avaient été impliqués avec des agents publics malhonnêtes dans des réseaux miniers illégaux et des infractions de BC.<sup>70</sup> La vulnérabilité du secteur bancaire aux risques de BC découle des lacunes en matière de vigilance à l'égard de la clientèle. En ce qui concerne les autres institutions financières, les lacunes sont liées à des faiblesses dans l'application des mesures préventives de LBC/FT, à une supervision insuffisante des institutions en matière de LBC/FT et à un manque de formation du personnel. Les vulnérabilités élevées dans les autres secteurs sont également dues à des facteurs communs, notamment la non-application des mesures de diligence en matière de LBC/FT, l'insuffisance ou l'absence de supervision et le manque de formation et de sensibilisation des acteurs des secteurs concernés.<sup>71</sup>

**56. Les autorités ont entrepris des mesures pour corriger les lacunes relevées dans le REM. En février 2022, le ministre des Finances** a mis en place un groupe de travail interministériel chargé de suivre la mise en œuvre des recommandations du REM, et les autorités ont élaboré un plan d'action pour remédier aux défaillances du régime de LBC/FT au cours de la période 2022-2025.<sup>72</sup> En juin 2023, le Groupe d'action financière (GAFI) a placé le Cameroun sous surveillance renforcée en raison de lacunes stratégiques dans le régime de LBC/FT du pays (communément appelé « liste grise »).<sup>73</sup> Les autorités se sont engagées à travailler avec le GAFI et le GABAC pour renforcer l'efficacité du régime LAB/CFT du pays. La mise en œuvre réussie du plan d'action du GAFI jouera un rôle clé dans la lutte contre le blanchiment d'argent lié à la corruption.

## 2. Cadre juridique et institutionnel de la LBC/FT

**57. Le cadre juridique du Cameroun en matière de LBC/FT est basé sur le Règlement de la CEMAC de 2016 relatif à la prévention et à la répression du blanchiment de capitaux et du**

---

<sup>68</sup> ENR, pages 33-36.

<sup>69</sup> En vertu de la norme du GAFI, les EPNFD sont les casinos, les agents immobiliers, les négociants en métaux précieux et pierres précieuses, les avocats, les notaires, les autres professionnels juridiques indépendants et les prestataires de services aux trusts et aux sociétés qui exercent certaines fonctions pour le compte de leurs clients.

<sup>70</sup> ENR, pages 185, 227-228.

<sup>71</sup> ENR, page 41; RFG, pages 39 et 44.

<sup>72</sup> Cameroun, Plan d'action prioritaire 2022-2025 en matière de LBC/FT.

<sup>73</sup> GAFI, [Juridictions soumises à une surveillance renforcée - 23 juin 2023](#)

**financement du terrorisme et de la prolifération en Afrique centrale.**<sup>74</sup> Le Règlement CEMAC LBC/FT vise à assurer l'harmonisation de la législation des États membres en matière de LBC/FT. Le cadre juridique du pays en matière de LBC/FT comprend également des règlements et des instructions émanant de la CEMAC et des autorités régionales de supervision<sup>75</sup>, ainsi que des lois nationales.

**58. Diverses autorités et agences de l'État sont responsables de l'élaboration, de la supervision et de la mise en œuvre des politiques et stratégies du Cameroun en matière de LBC/FT.** Le *ministère des Finances* a la responsabilité globale de la mise en œuvre du cadre juridique de LBC/FT. Le *ministère de la Justice* est responsable des cours et tribunaux qui connaissent des affaires de BC et de l'application des sanctions, du gel, de la saisie et des mesures de confiscation. La *Délégation générale à la sûreté nationale* supervise la police nationale, qui enquête sur les infractions de BC et les infractions sous-jacentes au BC, ainsi que les agents qui poursuivent ces infractions sous la direction du procureur général. La mise en œuvre des obligations internationales du pays en matière de LBC, l'entraide judiciaire et l'extradition sont gérées par le *ministère des Relations extérieures*. Le *ministère de l'Administration territoriale* a la responsabilité générale de l'approbation et de la sanction des organismes à but non lucratif (OBNL) et des EPNFD, et formule des stratégies de LBC/FT pour ces entités. L'ANIF est la cellule nationale de renseignement financier, qui reçoit, analyse et transmet des informations et des renseignements relatifs au BC et aux infractions sous-jacentes au BC telles que la corruption. La *police, la gendarmerie, les douanes, les services des eaux et forêts, les services fiscaux et d'autres services spécialisés* enquêtent sur les infractions relevant de leurs mandats respectifs, traduisent les contrevenants devant les autorités judiciaires et peuvent saisir les produits et instruments du crime sur ordre du juge d'instruction dans les affaires de BC.<sup>76</sup>

**59. Les entités ayant des responsabilités en matière de lutte contre la corruption font également partie du cadre institutionnel de lutte contre le BC.** Il s'agit notamment *du CONSUPE* – l'institution supérieure de contrôle des finances publiques du pays, qui audite les services publics, les autorités régionales et locales et les entreprises publiques et semi-publiques en vue de prévenir et de sanctionner la fraude, la corruption, les malversations et le détournement de fonds publics. La CONAC supervise le plan de lutte contre la corruption du gouvernement, mène des études sur la corruption et propose des mesures aux autorités pour lutter contre la corruption. Le *TCS* connaît des délits de détournement de fonds publics et des infractions connexes d'au moins 50 millions F CFA.<sup>77</sup>

**60. Le Cameroun a pris des mesures pour mettre en place une autorité chargée de coordonner les politiques nationales de LBC/FT.** Au moment du REM, le Cameroun ne disposait pas d'une autorité nationale de coordination des politiques de LBC/FT et, dans la pratique, la coopération et la coordination nationales en matière de LBC/FT se faisaient principalement par l'intermédiaire de l'ANIF.<sup>78</sup> Depuis l'adoption du MER, un décret sur l'organisation et le

---

<sup>74</sup> [Règlement n° 01/CEMAC/UMAC/CM du 11 avril 2016 portant prévention et répression du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme et de la prolifération en Afrique centrale](#) (« règlement CEMAC »).

<sup>75</sup> Il s'agit notamment de la Commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC) et de la Commission de surveillance des marchés financiers de l'Afrique centrale (COSUMAF).

<sup>76</sup> REM, pages 36-38.

<sup>77</sup> REM, pages 37-38.

<sup>78</sup> REM, page 19, mesure prioritaire e).

fonctionnement du Comité national de coordination des politiques de LBC/FT a été finalisé et soumis à signature. Ce processus devrait être terminé d'ici juin 2023.<sup>79</sup>

**61. Il existe des mécanismes de coopération entre les autorités de LBC/FT et de lutte contre la corruption.** La CONAC et le CONSUPE ont chacun conclu des accords de partenariat avec l'ANIF pour échanger des informations afin de lutter contre la corruption et le BC. L'accord CONAC-ANIF permet à ces agences d'échanger des informations pour soutenir les enquêtes sur la corruption et le BC de leur propre initiative ou sur demande.<sup>80</sup> L'entente de partenariat CONSUPE-ANIF porte sur le partage d'informations sur les pratiques de corruption et de BC relatives aux malversations ou au détournement de fonds publics. Ce partenariat permet également au CONSUPE et à l'ANIF d'échanger du personnel ayant une expertise dans des domaines spécifiques, de partager des outils techniques et méthodologiques et d'organiser des sessions de renforcement des capacités dans des domaines d'intérêt commun.<sup>81</sup> L'ANIF mène des enquêtes sur la base des demandes d'autres organismes publics, tels que les autorités anticorruption CONSUPE et CONAC. En 2021, la CONAC et l'ANIF ont collaboré sur 11 enquêtes financières.<sup>82</sup> L'effectivité de ces accords semblent mitigée. Tandis que le REM a conclu qu'il existait un niveau satisfaisant de coopération entre l'ANIF et d'autres autorités compétentes comme la CONAC, ce qui a permis un échange rapide de renseignements financiers et d'autres renseignements,<sup>83</sup> les propos recueillis par la mission lors des échanges avec les parties concernées ont laissé comprendre le contraire.

**62. L'ANIF participe également à des activités de renforcement des capacités relatives à la lutte contre le BC des produits de la corruption et au renforcement des capacités des autorités publiques.** Aux niveaux national et sous-régional, ces activités comprennent la participation à la formation sur le BC dans le secteur minier ; la formation des institutions de microfinance aux contrôles en matière de LBC/FT ; et la collecte de données sur les opérations de change manuel auprès d'intermédiaires non bancaires dans la CEMAC, en particulier les institutions de microfinance et les bureaux de change.<sup>84</sup>

### 3. Prévention du Blanchiment de Capitaux

#### Application des mesures préventives de LBC/FT

**63. Il existe des divergences considérables dans la compréhension des risques de BC et dans l'application des mesures préventives de LBC/FT par les entités déclarantes<sup>85</sup> au Cameroun.** Le niveau global de compréhension des risques de BC varie selon les autorités, les entités déclarantes et

---

<sup>79</sup> Cameroun, Plan d'action prioritaire 2022-2025 en matière de LBC/FT.

<sup>80</sup> Entente de partenariat entre l'ANIF et la CONAC, signée le 17 février 2010.

<sup>81</sup> Convention de partenariat entre CONSUPE et l'ANIF, signée le 28 juin 2012.

<sup>82</sup> CONAC, Cameroun 2021 Anti-Corruption Status Report, pages 135-138, 203.

<sup>83</sup> REM, pages 71-72, résultat immédiat 6, paragraphes 170 à 172.

<sup>84</sup> ANIF, Rapport d'étape, 2021, pages 102-112 ; Rapport de situation 2021 sur la lutte contre la corruption au Cameroun, pages 133, 138.

<sup>85</sup> Une entité déclarante est une entité qui fournit tout service désigné selon la définition du GAFI d'institutions financières, d'entreprises et de professions non financières désignées (comme les avocats et les agents immobiliers) ou de fournisseurs de services d'actifs virtuels.

les superviseurs sectoriels. Si les autorités chargées des enquêtes et des poursuites criminelles et certaines institutions financières démontrent une bonne compréhension des risques de BC, certains organismes de supervision des institutions financières et la plupart des entités des secteurs à risque élevé ont une compréhension limitée des risques de BC auxquels leurs secteurs sont exposés.<sup>86</sup>

## Bénéficiaires effectifs des personnes morales et constructions juridiques

**64. Des informations exactes et à jour sur les bénéficiaires effectifs ne sont pas disponibles ou facilement accessibles.** L'accès à des informations exactes et à jour sur les bénéficiaires effectifs des personnes morales et des constructions juridiques peut être très utile aux efforts de lutte contre la corruption, notamment en supprimant la tentation des agents publics corrompus à dissimuler le produit de la corruption derrière le voile corporatif.<sup>87</sup> Au moment du REM, le régime camerounais sur les exigences de transparence sur les bénéficiaires effectifs n'était pas conforme à la norme du GAFI dans plusieurs domaines clés. Il n'existait ainsi aucun mécanisme de collecte, de conservation, de mise à jour et de mise à disposition d'informations sur les bénéficiaires effectifs des personnes morales. Dans leurs activités de LBC/FT, les autorités compétentes s'appuyaient principalement sur les informations fournies par l'ANIF, l'administration fiscale et les établissements financiers et les EPNFD. Aucune disposition légale n'obligeait les entreprises à coopérer pleinement avec les autorités de supervision, les autorités d'enquête et de poursuite et les autres autorités compétentes en mettant à leur disposition des informations sur les bénéficiaires effectifs. Le REM soulignait la nécessité pour les superviseurs de clarifier les exigences relatives aux bénéficiaires effectifs vis-à-vis des entités déclarantes et d'appliquer des sanctions en cas de non-conformité. Le REM constatait également que la coopération internationale en matière d'identification et de partage d'informations sur les personnes morales et les constructions juridiques était généralement faible, à l'exception de l'échange d'informations sur la transparence des personnes morales à des fins fiscales.<sup>88</sup>

**65. Les secteurs les plus exposés au risque d'exploitation à fins de blanchiment des produits de la corruption n'identifient généralement pas les bénéficiaires effectifs dans le cadre de la vigilance à l'égard de la clientèle.** Le REM note que dans quelques rares cas, les banques, en particulier celles appartenant à de grands groupes financiers internationaux, prennent des mesures pour identifier les bénéficiaires effectifs lors de l'établissement d'une relation d'affaires. D'autres institutions financières confrontées à des risques élevés de BC, telles que les institutions de microfinance et les bureaux de change, appliquent une diligence limitée à l'égard de la clientèle et n'identifient pas les bénéficiaires effectifs. Les EPNFD à risque élevé, comme les agents immobiliers et les NMPP, n'ont pas évalué leurs risques de BC/FT et n'ont pas mis en œuvre de mesures d'atténuation des risques de BC/FT. La mise en œuvre des obligations de vigilance à l'égard de la clientèle dans ces secteurs est généralement faible ou inexistante et les entités n'appliquent aucune mesure pour identifier les bénéficiaires effectifs.

---

<sup>86</sup> REM Cameroun, pages 104-105, résultat immédiat 4, paragraphes 273-281.

<sup>87</sup> Voir Berkhout, Richard, and Fernando, Francisca, eds. 2022, *Unmasking Control: A Guide to Beneficial Ownership Transparency*, Washington, DC: Fonds monétaire international.

<sup>88</sup> REM Cameroun, page 101, résultat immédiat 4, recommandation e); pages 135-141, résultat immédiat 5; pages 201 à 203.

**66. La compréhension et l'évaluation du risque d'utilisation abusive de personnes morales pour blanchir les produits de la corruption sont insuffisantes.** Si l'ENR mentionne la disponibilité et l'accès limités aux informations sur les bénéficiaires effectifs, elle ne propose pas d'analyse approfondie des mécanismes par lesquels les personnes morales au Cameroun peuvent être utilisées abusivement à des fins de BC.<sup>89</sup>

**67. Les autorités ont récemment pris des mesures pour renforcer la transparence et la disponibilité des informations sur les bénéficiaires effectifs des personnes morales et des constructions juridiques.** En octobre 2022, peu de temps avant l'adoption de la loi des finances pour 2023, qui a rendu obligatoire la déclaration des bénéficiaires effectifs<sup>90</sup>, le ministère des Finances a publié une décision approuvant et rendant exécutoire un Guide sur la mise en œuvre de mesures visant à assurer la transparence des bénéficiaires effectifs, comme l'exige la norme du GAFI.<sup>91</sup> Le Guide s'applique à l'ensemble des institutions financières et EPNFD et vise à expliquer et à promouvoir l'application uniforme de la norme internationale sur la transparence des bénéficiaires effectifs.<sup>92</sup>

**68. Les autorités devraient identifier et évaluer les risques d'utilisation abusive des personnes morales et des constructions juridiques à des fins de blanchiment des produits de la corruption.** L'ENR devrait être mise à jour avec une analyse spécifique du risque d'utilisation abusive des personnes morales et des constructions juridiques à des fins de blanchiment de produits de la corruption et définir des mesures permettant d'atténuer efficacement ces risques. Les conclusions de cette évaluation des risques devraient être diffusées à toutes les autorités compétentes et entités déclarantes. L'évaluation des risques devrait être entreprise en collaboration avec les autorités responsables de la formation et de la surveillance des personnes morales et des constructions juridiques, telles que le ministère de l'Administration territoriale, le Centre des formalités de création d'entreprises et l'Agence de promotion des petites et moyennes entreprises.

**69. Le respect des exigences en matière de bénéficiaires effectifs devrait faire l'objet d'un contrôle adéquat et les sanctions en cas de non-respect devraient être effectives, proportionnées et dissuasives.** Bien que la mise en œuvre du Guide sur les bénéficiaires effectifs n'en soit qu'à ses débuts, les autorités sont encouragées à assurer sa diffusion auprès des entités déclarantes et à dispenser des formations pour améliorer la compréhension des exigences en matière de transparence des bénéficiaires effectifs au titre du règlement CEMAC LBC/FT, de la loi des finances pour 2023<sup>93</sup> et du Guide sur les bénéficiaires effectifs. Les autorités de contrôle devraient imposer des sanctions aux entités qui ne respectent pas les exigences prévues par ces instruments. La décision du ministère des Finances ordonne aux autorités de supervision d'imposer des sanctions administratives

---

<sup>89</sup> ENR, pages 60, 73, 83 et 84; REM Cameroun, page 136, résultat immédiat 5, paragraphe 394.

<sup>90</sup> Comme il a été analysé plus haut dans la section sur la lutte contre la corruption du présent rapport

<sup>91</sup> Décision du MINFI [00000723 MINFI/DGI](#) du 2 octobre 2022 ; Ministère des Finances, [Guide de mise en œuvre de la norme sur la propriété effective au Cameroun](#) (2022) (« Guide sur la propriété effective »). Outre la norme du GAFI, le Guide est également destiné à soutenir les exigences des Actes uniformes de l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA), du Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales et de l'IITIE : Guide sur la propriété effective, paragraphes 24 à 32.

<sup>92</sup> Guide sur les bénéficiaires effectifs, paragraphes 3 à 5, 20 et 23.

<sup>93</sup> Les manquements aux obligations légales de déclaration sont passibles de l'amende prévue à l'article L 104 du Livre des Procédures Fiscales.



aux entités qu'elles supervisent qui ne se conforment pas aux exigences du Guide. Toutefois, il appartient à chaque autorité de contrôle de fixer les sanctions administratives applicables en cas de non-respect des exigences en matière d'informations sur les bénéficiaires effectifs.<sup>94</sup> Les autorités devraient veiller à ce qu'il y existe une coordination entre les autorités de supervision afin d'éviter que les sanctions imposées aux institutions financières et aux EPNFD varient considérablement d'une autorité de supervision à l'autre.

**70. Les autorités devraient veiller à ce que les autorités de supervision en matière de LBC/FT, les autorités d'enquête et de poursuite et les agences de lutte contre la corruption puissent obtenir ou accéder rapidement et efficacement à des informations adéquates, exactes et à jour sur les bénéficiaires effectifs.** Les autorités devraient également envisager sérieusement de faciliter l'accès des entités déclarantes aux informations sur les bénéficiaires effectifs. Un mécanisme formel de collecte d'informations sur les bénéficiaires effectifs et d'accès à celles-ci faciliterait la vérification des informations sur les bénéficiaires effectifs des clients par les entités déclarantes et permettrait aux autorités compétentes, y compris les autorités d'enquête et de poursuite, d'y accéder rapidement et efficacement. Les autorités peuvent décider s'il convient d'établir un registre centralisé unique d'informations sur les bénéficiaires effectifs ou de disposer de plusieurs registres interconnectés.<sup>95</sup>

## Personnes politiquement exposées (PPE)

**71. Des PPE ont été impliquées dans le blanchiment des produits de la corruption.** L'ENR relève que l'ANIF a identifié plusieurs typologies de BC corroborées par des cas de collusion entre sociétés immobilières et criminels financiers, en particulier des PPE, impliqués dans d'importants réseaux de détournement de fonds publics.<sup>96</sup>

**72. L'identification inadéquate des PPE augmente les vulnérabilités en matière de corruption et les opportunités de BC.** La taille et l'ouverture du secteur bancaire le rendent attrayant pour les criminels qui cherchent à dissimuler les produits du crime par le biais d'entités juridiques ou de constructions juridiques qui permettent de dissimuler l'identification des PPE qui sont les bénéficiaires effectifs ultimes. Les banques identifient généralement les PPE lorsqu'elles nouent une relation d'affaires ou lors de l'examen annuel du portefeuille de clients et s'appuient sur les listes de PPE fournies par la société mère. Cependant, elles n'identifient pas les changements de statut, c'est-à-dire si les clients existants ou leurs bénéficiaires effectifs deviennent politiquement exposés, en dehors de ces intervalles. Il n'existe pas non plus de mécanisme standardisé pour établir et mettre à jour les listes de PPE, et chaque banque définit sa propre méthodologie pour compiler et mettre à jour sa liste de PPE. Ces lacunes dans l'application des mesures de vigilance à l'égard de la clientèle exposent le secteur bancaire à des risques accrus de BC. Certaines institutions de microfinance tiennent des listes de pays et de clients à haut risque, mais ne disposent pas de listes exhaustives de PPE. Les EPNFD, tels que les courtiers immobiliers et les négociants en métaux précieux et pierres précieuses, font l'objet

---

<sup>94</sup> Décision du MINFI 00000723 MINFI/DGI, articles 2 et 3.

<sup>95</sup> Recommandation 24 du GAFI; Note interprétative relative à la recommandation 24; GAFI, Guidance on Beneficial Ownership of Legal Persons (2023).

<sup>96</sup> ENR, page 198.

d'abus à des fins de BC, car ces secteurs ne mettent pas en œuvre de mesures spécifiques pour la détection des PPE.<sup>97</sup>

**73. Les autorités devraient renforcer le cadre d'identification des PPE par les institutions financières et les EPNFD, notamment en publiant des lignes directrices à l'intention de ces secteurs.** Le REM a recommandé aux autorités d'élaborer une note d'orientation pour faciliter l'identification par les institutions financières et les EPNFD des PPE, des membres de leur famille et de leurs associés, notamment en clarifiant la définition des PPE et en identifiant les bonnes pratiques mises en œuvre ou les outils à utiliser pour aider à déterminer si le client ou le bénéficiaire effectif est politiquement exposé. Depuis lors, les autorités ont confirmé leur intention d'élaborer un guide sur les bonnes pratiques pour identifier les PPE, qui devait être diffusé aux entités déclarantes en mars 2023, suivi d'une évaluation de sa mise en œuvre en septembre 2023.<sup>98</sup> Ces lignes directrices pourraient fournir une aide utile aux institutions financières et aux EPNFD dans l'élaboration de leurs listes internes de PPE. L'ENR a également identifié la nécessité pour l'Autorité monétaire, l'ANIF et la COBAC de renforcer la communication avec les banques pour la mise en œuvre de mesures de diligence renforcées, y compris l'identification des PPE.<sup>99</sup>

## Surveillance des opérations et déclaration des opérations suspectes

**74. Les déclarations d'opérations suspectes (DOS) jouent un rôle important dans la détection des infractions financières, y compris la corruption et le blanchiment des produits de la corruption.** La principale source d'information financière de l'ANIF est constituée par les DOS reçues des entités déclarantes, qui lui permettent de produire des renseignements financiers appropriés pour établir des faits relatifs à la criminalité financière, aux circuits financiers clandestins et au BC. Au besoin, l'ANIF utilise des renseignements supplémentaires provenant d'entités déclarantes et d'autres sources d'information publique ou privée pour effectuer une analyse approfondie.<sup>100</sup> Toutefois, les défaillances dans la mise en œuvre par les institutions financières et les EPNFD de leurs obligations de vigilance à l'égard de la clientèle sont susceptibles d'avoir une incidence sur la qualité des DOS, car celles-ci peuvent manquer d'informations essentielles sur les bénéficiaires effectifs ultimes des personnes morales ou des constructions juridiques qui font l'objet de ces déclarations.

**75. Le signalement des opérations suspectes reste substantiellement faible parmi les secteurs autres que le secteur bancaire les plus susceptibles d'être exploités à des fins de blanchiment du produit de la corruption.** Pour la période 2006-2021, l'ANIF a reçu 6 145 DOS, dont 89 % soumises par les banques. En revanche, les institutions de microfinance ont très peu déclaré (seulement 264 DOS soit 4,3 %) au cours de la même période, compte tenu de leur vulnérabilité au BC, de leur nombre important, de leur portefeuille de clients et de la vaste gamme de produits et services qu'elles offrent au public. Les sociétés de transfert d'argent, qui sont un autre secteur à haut risque pour le blanchiment de capitaux, ont également soumis 264 DOS au cours de la même période. Les

---

<sup>97</sup> REM, pages 101-115, résultat immédiat 4; ENR, page 83.

<sup>98</sup> Cameroun, Plan d'action prioritaire 2022-2025 en matière de LBC/FT.

<sup>99</sup> ENR, page 97.

<sup>100</sup> REM, pages 64-65.

avocats, les notaires et les comptables ont présenté un total combiné de 26 DOS (soit 0,4 %). Les banques s'acquittent généralement de leur obligation de signaler les opérations suspectes, car elles disposent d'outils pour suivre et signaler automatiquement les opérations suspectes et autres opérations importantes et inhabituelles en espèces.<sup>101</sup> En revanche, en 2021, les institutions de microfinance – dont beaucoup disposent également d'outils automatisés de suivi des transactions – n'ont transmis que 9 DOS à l'ANIF sur un total de 784. Conformément à leur taux de déclaration très faible, les EPNFD n'ont déposé aucune DOS en 2021, ce que l'ANIF attribue à une connaissance insuffisante des obligations en matière de LBC/FT et à une supervision inadéquate de ces secteurs.<sup>102</sup>

**76. Les autorités devraient publier des lignes directrices à l'intention des institutions financières et des EPNFD sur leur obligation de détecter et de signaler les opérations suspectes, surveiller leur respect de cette obligation, et l'ANIF devrait fournir un retour d'information sur les DOS aux autorités de supervision et aux entités déclarantes.** Pour améliorer les déclarations d'opérations suspectes, les autorités devraient publier des lignes directrices à l'intention des institutions financières et des EPNFD sur les activités ou transactions qui pourraient donner lieu à des soupçons de blanchiment ou de tentative de blanchiment des produits de la corruption, et l'obligation de signaler sans délai ces transactions à l'ANIF. Lors de leurs inspections des contrôles internes des entités déclarantes en matière de LBC/FT, les autorités de supervision devraient évaluer l'adéquation de la formation dispensée au personnel sur la déclaration des opérations suspectes et examiner les données transactionnelles afin de déterminer les cas où les entités déclarantes n'ont pas déposé de DOS. L'ANIF devrait également fournir un retour d'information aux autorités de supervision sur le nombre, la qualité et la ponctualité des DOS reçues afin de permettre aux autorités de supervision d'évaluer l'impact de leurs activités. Les autorités prévoient d'organiser des séminaires pour sensibiliser les institutions financières et les EPNFD à leurs obligations en matière de déclaration des opérations suspectes, en vue de renforcer l'application de cette exigence en vertu des normes du GAFI.

## Supervision fondée sur les risques du respect des mesures préventives en matière de LBC/FT

**77. Les autorités de supervision du secteur financier ont une bonne compréhension des risques de BC, mais il existe des lacunes dans leur application de la supervision fondée sur les risques et des sanctions en cas de non-conformité.** La COBAC, qui supervise les établissements de crédit et les institutions de microfinance en ce qui concerne le respect de leurs obligations en matière de LBC/FT, identifie et comprend les risques de BC dans ces secteurs. La BEAC et le ministère des Finances qui contribuent également à la régulation de ces secteurs, ont une bonne compréhension des risques. Toutefois, la COBAC n'entreprend pas de missions thématiques sur la LBC, et un très faible

---

<sup>101</sup> REM, page 117, résultat immédiat 4, art. 5.2.5, 323.

<sup>102</sup> ANIF, Rapport d'étape 2021, pages 14-16, 34-40. Il n'est pas clair si des EPNFD ont déposé des déclarations d'opérations suspectes auprès d'autorités compétentes autres que l'ANIF. Le REM note que pour la période de 2015 à 2020, quatre (4) DOS ont été soumises à l'ANIF par des avocats. Aucun rapport n'a été déposé par d'autres PPNFN, mais le REM indique que les comptables ont déposé des DOS directement auprès des autorités chargées des poursuites : REM, page 117, résultat immédiat 4, art. 5.2.5, numéro 326.

niveau de sanctions est imposé aux établissements de crédit et aux institutions de microfinance pour non-respect de leurs obligations en matière de LBC/FT.<sup>103</sup>

**78. Les EPNFD ne font pas l'objet d'une surveillance pour s'assurer que leurs obligations en matière de LBC/FT sont respectées.** Les organismes d'autorégulation des EPNFD ne sont généralement pas informés des exigences en matière de LBC/FT applicables aux différentes EPNFD et ne contrôlent pas la conformité des EPNFD à ces exigences. En l'absence d'une autorité désignée pour surveiller ou superviser les EPNFD, il n'existe pas de supervision fondée sur les risques des EPNFD, et aucune sanction n'est appliquée en cas de non-respect des obligations en matière de LBC/FT.<sup>104</sup>

**79. Les autorités devraient désigner une autorité compétente pour superviser les DNFPB en matière de LBC/FT et renforcer les capacités de toutes les autorités de supervision.** En priorité, une autorité responsable de la supervision des EPNFD en matière de LBC/FT – en particulier les avocats, les notaires et les agents immobiliers, qui présentent un risque élevé d'être utilisés pour blanchir les produits de la corruption – devrait être désignée et dotée des pouvoirs et des ressources nécessaires pour s'acquitter correctement de ses fonctions. Afin de renforcer la supervision fondée sur les risques et d'améliorer le niveau des sanctions en cas de non-conformité, les autorités de contrôle devraient recevoir une formation sur la supervision, la compréhension, l'identification et l'analyse des risques de BC inhérents aux secteurs financiers et non financiers à haut risque qu'elles supervisent.

## Enquêtes, poursuites et condamnations en matière de blanchiment de capitaux

**80. Le nombre d'enquêtes sur les activités de BC découlant d'infractions de corruption et de poursuites et de condamnations des blanchisseurs d'argent concernés ne correspond pas aux risques existants.** Le REM a pris note des retours favorables des autorités chargées des enquêtes et des poursuites sur les renseignements financiers reçus de l'ANIF.<sup>105</sup> Toutefois, il a également noté que les renseignements financiers provenaient principalement des DOS transmises par les banques et a donc noté que les sources de renseignements financiers n'étaient pas suffisamment diversifiées.<sup>106</sup> Le nombre limité d'analystes au sein de l'ANIF ralentit le délai de traitement des DOS, et l'ANIF ne fournit pas de rétroaction officielle sur le résultat de l'analyse des DOS reçues.<sup>107</sup> En outre, le renseignement financier n'est pas utilisé de manière optimale par les services répressifs, car ces derniers n'enquêtent pas systématiquement sur le BC, y compris lorsqu'ils enquêtent sur des affaires de corruption. Notamment, la CONAC n'a pas le pouvoir d'enquêter sur les infractions de BC découlant d'infractions de corruption ou liées à celles-ci.<sup>108</sup> Au moment du REM, seulement deux (2) poursuites pour BC avaient été diligentées dans le pays. L'échange d'informations entre l'ANIF et la plupart des autorités de contrôle est également limité. Les contraintes relatives à la poursuite des infractions de BC impliquant la corruption et le détournement de fonds sont étroitement liées à l'autorité fragmentée et

---

<sup>103</sup> REM, pages 128-129.

<sup>104</sup> REM, pages 121-132, résultat immédiat 3.

<sup>105</sup> REM, page 60, résultat immédiat 6, conclusion principale n h), paragraphe 167.

<sup>106</sup> REM, page 73, résultat immédiat 6, paragraphe 177.

<sup>107</sup> REM, page 68, résultat immédiat 6, paragraphes 160, 162.

<sup>108</sup> REM, page 220, recommandation 30, c. 30.5.

à l'indépendance limitée des entités impliquées dans les enquêtes et les poursuites relatives aux crimes financiers qui ont été discutées dans la section relative à la lutte contre la corruption ci-dessus.

**81. Les pouvoirs de saisie et de confiscation des biens impliqués dans les cas de BC sont rarement exercés et il n'existe aucun mécanisme de gestion des avoirs confisqués.** Comme indiqué dans le REM, le Cameroun ne dispose pas d'un mécanisme de gestion des avoirs gelés, saisis et confisqués afin de préserver et de gérer efficacement la valeur de ces avoirs. Les saisies et les confiscations sont limitées au produit d'infractions sous-jacentes telles que la corruption, et le REM a conclu qu'aucune confiscation n'avait été ordonnée en matière de BC. Le manque d'expertise et de moyens d'enquête appropriés de la part des autorités chargées des enquêtes et des poursuites a une incidence négative sur leur capacité à mettre en œuvre la confiscation, le gel ou la saisie liés au BC.<sup>109</sup>

**82. Les autorités devraient renforcer la capacité de l'ANIF et des autorités chargées des enquêtes et des poursuites à poursuivre les affaires de BC découlant d'infractions de corruption.** L'ANIF devrait disposer d'un nombre suffisant d'analystes financiers pour accroître sa capacité à traiter les opérations suspectes.<sup>110</sup> Il est recommandé que les autorités renforcent l'expertise des autorités chargées des enquêtes et des poursuites en dispensant une formation sur : i) l'utilisation du renseignement financier, ii) la conduite d'enquêtes sur le BC parallèlement aux enquêtes sur les infractions génératrices de profits, iii) et la poursuite du gel, de la saisie et de la confiscation de biens liés au BC et à la corruption. Les autorités devraient envisager de désigner une autorité habilitée à enquêter sur le BC découlant d'infractions de corruption ou liées à celles-ci. Les autorités sont en train d'élaborer une législation réglementant la gestion des biens gelés, saisis et confisqués afin d'assurer la conservation et la gestion efficace de ces biens.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> REM, pages 60-84, Résultats immédiats 6-8.

<sup>110</sup> REM, page 68, résultat immédiat 6 – Recommandations.

<sup>111</sup> Cameroun, Plan d'action prioritaire 2022-2025 en matière de LBC/FT.

## Encadré 2. Bonnes pratiques: l'Agence nationale d'investigation financière (ANIF)

**L'ANIF joue un rôle crucial dans le régime anti-corruption du Cameroun car elle fonctionne de manière autonome, effectue des analyses approfondies et coopère avec les autorités chargées des enquêtes et des poursuites et de la lutte contre la corruption.** L'ANIF est placée sous l'autorité de tutelle du ministère des Finances mais dispose d'une autonomie financière et décisionnelle sur les questions relevant de sa compétence. En sa qualité de cellule nationale de renseignement financier, les principales fonctions de l'ANIF comprennent la réception et l'analyse des opérations suspectes et d'autres informations pertinentes pour le BC et les infractions sous-jacentes associées telles que la corruption. Pour s'acquitter efficacement de ses fonctions, l'ANIF a accès à des informations financières et administratives provenant de sources publiques et privées, y compris des autorités chargées des poursuites pénales.

**L'ANIF a fait ses preuves en matière de coopération avec les autorités chargées des enquêtes, des poursuites et de la lutte contre la corruption.** Le REM a conclu que l'ANIF fournit des renseignements financiers de grande qualité aux autorités chargées des enquêtes et des poursuites. L'agence effectue des analyses opérationnelles pour déterminer les liens entre les acteurs criminels, la corruption et le BC, et des analyses stratégiques pour identifier des tendances et des modèles de BC lié à la corruption et publier des rapports périodiques sur ces thématiques. L'ANIF a conclu des accords de partenariat avec le CONSUPE et la CONAC pour échanger des informations afin de lutter contre la corruption et le BC et mène des enquêtes à la demande de ces organismes. En 2021, la CONAC et l'ANIF ont collaboré à 11 enquêtes financières. L'adhésion de l'ANIF au Groupe Egmont renforce encore sa capacité à partager des informations avec ses homologues étrangers.

## Coopération internationale

**83. Les autorités ne sollicitent pas d'entraide judiciaire ou d'extradition pour soutenir les enquêtes et les poursuites relatives aux infractions de BC et de corruption.** Le cadre juridique du Cameroun prévoit l'entraide judiciaire et l'extradition pour les infractions de BC et de corruption, et ces canaux sont disponibles pour soutenir les activités répressives. Compte tenu de la forte menace de blanchiment dans le pays de produits de la criminalité générés à l'étranger, ces canaux devraient être largement utilisés. Cependant, au moment de la visite sur place pour l'évaluation mutuelle, le Cameroun n'a pas démontré qu'il avait sollicité ou accepté des demandes d'entraide judiciaire ou d'extradition dans des affaires de BC ou d'infractions sous-jacentes connexes pour la période 2015-2020.

**84. D'autres autorités compétentes en matière de LBC/FT disposent de mécanismes de coopération internationale.** L'ANIF est membre du Groupe Egmont et a signé un certain nombre d'accords de coopération en vue de faciliter les échanges avec ses homologues étrangers.<sup>112</sup> L'ANIF adresse également de nombreuses demandes d'information à ses homologues étrangers. La COBAC a signé un certain nombre d'accords de coopération pour le partage d'informations et la coopération entre les autorités de supervision, notamment avec les banques centrales de Sao Tomé-et-Principe, du Maroc et du Nigéria et la Commission bancaire de l'Union monétaire ouest-africaine.

---

<sup>112</sup> Rapport d'étape de l'ANIF, 2021, pages 102-112 ; Rapport de situation 2021 sur la lutte contre la corruption au Cameroun, pages 133, 138.

**85. Les autorités devraient recourir davantage à l'entraide judiciaire et à l'extradition pour soutenir les enquêtes et les poursuites relatives aux infractions de BC et de corruption qui comportent un élément transnational.** À cette fin, les services répressifs, les autorités de supervision et les autres autorités compétentes devraient être formés et dotés des ressources nécessaires pour leur permettre de demander et d'apporter une coopération internationale.

**Tableau 7. Recommandations sur les mesures de lutte contre le blanchiment du produit de la corruption**

Mesurer	Autorités concernées	Objectif	Prochaines étapes	
<b>Recommandations prioritaires</b>				
<b>1</b>	Améliorer l'application des mesures préventives de LBC/FT relatives à l'identification des bénéficiaires effectifs par les établissements financiers et les EPNFD, notamment en : (i) Diffusant le Guide sur les bénéficiaires effectifs à toutes les entités déclarantes et en leur offrant une formation pour améliorer leur compréhension des exigences en matière de transparence des bénéficiaires effectifs ; (ii) Développant un mécanisme (tel qu'un registre) pour collecter et faciliter l'accès à des informations adéquates, exactes et à jour sur les bénéficiaires effectifs par les superviseurs de LBC/FT, les services répressifs, les organismes de lutte contre la corruption et les entités déclarantes ; et (iii) Veillant à ce que les autorités de supervision détectent et appliquent des sanctions aux entités déclarantes qui ne se conforment pas aux exigences en matière d'identification et de vérification des bénéficiaires effectifs des clients.	Ministère de la Justice, ANIF, CONSUPE, CONAC, Superviseurs sectoriels	Améliorer la prévention de la corruption et du BC	CT-MT
<b>2</b>	Améliorer l'application des mesures préventives de LBC/FT relatives aux personnes politiquement exposées par les institutions financières et les EPNFD, notamment en : (i) Publiant des lignes directrices sur les bonnes pratiques et les outils permettant de déterminer si un client ou un bénéficiaire effectif est politiquement exposé, diffusant les lignes directrices aux entités déclarantes et formant les entités déclarantes à leur obligation de prendre des mesures raisonnables pour déterminer si un client ou un bénéficiaire effectif est une PPE ; (ii) Veillant à ce que les autorités de supervision détectent et appliquent des sanctions aux entités déclarantes qui ne se conforment pas aux exigences relatives à l'identification des PPE.	Ministère de la Justice, ANIF, CONSUPE, CONAC, Superviseurs sectoriels	Améliorer la prévention de la corruption et du BC	CT-MT

<sup>113</sup> Les recommandations sont classées comme CT – Court terme à mettre en œuvre dans un maximum de douze mois, MT – Moyen terme qui peut nécessiter 24-30 mois.

3	Compte tenu de leur exposition à un risque élevé de blanchiment des produits de la corruption, désigner une autorité compétente pour superviser les EPNFD aux fins de la LBC/FT et doter cette autorité des pouvoirs et des ressources nécessaires pour s'acquitter correctement de ses fonctions.	Ministère des finances	Mettre en place une supervision fondée sur les risques des EPNFD en matière de LBC/FT	CT
<b>Recommandations complémentaires</b>				
4	Actualiser l'ENR afin d'y inclure une évaluation du risque d'exploitation des personnes morales et des constructions juridiques à des fins de blanchiment des produits de la corruption.	Ministère des Finances, ANIF	Identifier les risques de corruption et les risques de BC et des mesures d'atténuation	CT
5	Sensibiliser davantage les institutions financières et les EPNFD à leurs obligations de détecter et de signaler les opérations suspectes, y compris celles liées à la corruption, grâce à des programmes de formation.	Superviseurs sectoriels, ANIF	Améliorer la prévention de la corruption et du BC	CT
6	Renforcer la supervision fondée sur les risques des institutions financières et des EPNFD en matière de LBC/FT en dispensant une formation sur la compréhension des risques liés au BC et la supervision.	Superviseurs sectoriels, ANIF	Renforcer la supervision fondée sur les risques du respect des mesures préventives de LBC/FT	MT
7	Renforcer l'expertise des autorités chargées des enquêtes et des poursuites par la formation : (i) à l'utilisation du renseignement financier, (ii) à la conduite d'enquêtes sur le BC parallèlement aux infractions génératrices de profits, et (iii) à la poursuite du gel, de la saisie et de la confiscation de biens liés au BC et à la corruption.	Ministère de la Justice, ANIF, LEA	Sanctionner la corruption et le BC conformément au profil de risque	MT
8	Désigner une autorité chargée de gérer les biens gelés, saisis et confisqués et doter cette autorité des pouvoirs et des ressources nécessaires pour assurer la conservation et la gestion efficaces desdits biens	Ministère de la Justice, ANIF, LEA	Renforcer le gel ou la saisie et la confiscation des produits et des instruments de corruption	CT
9	Renforcer le recours à l'entraide judiciaire et à l'extradition pour soutenir les enquêtes et les poursuites relatives aux infractions de BC et de corruption qui ont un élément transnational en formant les services répressifs, les autorités, les superviseurs et les autres autorités compétentes et en leur fournissant les ressources nécessaires pour leur permettre de solliciter et de fournir une coopération internationale.	ANIF, LEA, ministère des Affaires Etrangères, ministère de la Justice	Renforcer la coopération internationale pour améliorer les enquêtes et les poursuites en matière de corruption et de BC	MT



## Section IV. Gestion des Finances Publiques

**86. Cette section évalue les domaines de la GFP vulnérables à la mauvaise gouvernance.** Elle s'appuie sur les travaux récents du Département des finances publiques (FAD) du FMI depuis 2020, dont elle ne reprend pas le détail des recommandations déjà formulées et qui restent pertinentes.<sup>114</sup>

**87. Fondamentalement, malgré des progrès encourageants sur le cadre budgétaire au cours de la dernière décennie, des défis subsistent et perturbent une mise en œuvre efficace et efficiente du budget de l'État.** Le clientélisme et la centralisation du pouvoir restent des traits marquants de la gouvernance budgétaire au Cameroun, limitant la responsabilisation et la transparence et augmentant les risques de corruption. Les dépenses de sécurité et la succession des plans d'urgence limitent la mise en œuvre durable et rigoureuse de la stratégie nationale de développement du gouvernement (SDN 2030). L'investissement privé est contraint, et un manque de maîtrise des coûts des projets d'investissement et une croissance alarmante de la dette publique sont constatées. Les déficiences sont particulièrement sévères concernant le recours aux avances de trésorerie et aux procédures dérogatoires, la commande publique et la gouvernance dans les entreprises publiques (EP):

- Environ 40% des dépenses des ministères sont exécutées à travers des procédures dérogatoires (2022), et la règle des 5% des dépenses courantes avec un maximum de 250 millions de F CFA n'est pas respectée.
- Les rapports d'audit ont mis en évidence d'importants problèmes de passation des marchés publics, notamment des contrats attribués sans planification ni études préalables, le fractionnement des marchés ; des appels d'offres non conformes aux exigences du code des marchés ; des collusions entre la commission des marchés et les prestataires retenus ; des délais de passation des marchés publics (en moyenne 255 jours) ; des dépassements de coûts importants (supérieurs aux 30 % autorisés) ; et des paiements avant service rendu.
- La gouvernance dans les entreprises publiques est marquée par des interférences politiques ; des marchés publics non concurrentiels, la faiblesse des systèmes de contrôle interne et d'audit ; l'absence de régimes salariaux et de contrôle de la masse salariale ; la coordination inefficace des supervisions technique et financière ; l'efficacité limitée des conseils d'administration (CA) ; l'absence d'une catégorisation claire des entreprises publiques selon des critères pertinents (processus de conformité) ; l'opacité entourant certaines opérations extrabudgétaires réalisées pour le compte de l'État ; des garanties, avals et passifs éventuels non spécifiés ; l'absence de gestion active des risques budgétaires ; et le manque de fiabilité des rapports financiers.

---

<sup>114</sup> Notamment les rapports suivants du Département des finances publiques (FAD) du FMI : « Cameroun - Rationnaliser l'utilisation des dépenses sur procédures dérogatoires » (juin 2018) ; « Cameroun - Poursuivre le renforcement de la gestion des investissements publics » (avril 2020) ; « Cameroun - Renforcer la surveillance, la gouvernance et la maîtrise des risques budgétaires dans la gestion des entreprises publiques » (mars 2021) ; « Cameroun - La décentralisation financière : bilan d'étape et perspectives d'évolution » (Juin 2021) ; « Cameroun - Pour une Direction générale du budget renouvelée et renforcée » (Mars 2022).

Les chapitres suivants présentent de manière plus détaillée les principaux enjeux liés à la gouvernance budgétaire au Cameroun et quelques recommandations prioritaires pour y répondre.

## 1. Renforcer la crédibilité et la transparence budgétaire

**88. Plusieurs diagnostics récents ont mis en évidence des progrès encourageants au Cameroun en matière de transparence des finances publiques.** Ces progrès incluent une refonte du régime financier notamment à travers la loi N°2018/012 du 11 juillet 2018 portant Régime Financier de l'État et des autres entités publiques ; un Code de transparence ;<sup>115</sup> la mise en place des débats d'orientation budgétaire (DOB) et des budgets de programmes ; le développement d'un cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) et d'un tableau d'équilibre pour mieux définir le besoin de financement ; la publication d'un budget citoyen ; un nouveau cadre de présentation de la nomenclature budgétaire de l'État ; l'amélioration de la documentation budgétaire et l'implication de la société civile à différentes étapes du processus budgétaire ; et la publication d'un premier rapport annuel sur les risques budgétaires, et d'un document budgétaire sensible au genre, annexé au Projet de la loi de finances (PLFI) 2023.

**89. Cependant, certains défis existent qui viennent perturber la mise en œuvre efficace et performante du budget de l'État.** Les principaux défis concernent notamment les dérives dans la gestion des « chapitres communs », de la masse salariale et des pensions qui révèlent des problèmes et des risques conséquents en matière de gouvernance, de soutenabilité, de crédibilité et de transparence budgétaire.

### Les « chapitres communs »

**90. L'utilisation abusive des crédits budgétaires inscrits dans les « chapitres communs » révèle une vulnérabilité dans la gestion budgétaire.** L'existence de « chapitres communs », gérés par le Ministère des finances (MINFI) et le Ministère de l'économie, de la planification et de l'aménagement du territoire (MINEPAT) et représentant une part importante du budget, traduit la persistance de la centralisation de l'ordonnancement, en contradiction avec la réforme en cours de déconcentration de l'ordonnancement.

**91. La Direction générale du budget (DGB) du MINFI gère huit (8) « chapitres communs » :** les chapitres 55 (pensions), 56 et 57 (dette publique extérieure et intérieure), 60 (subventions et contributions), 65 (dépenses communes), 92 (participations), 93 (réhabilitation/restructuration) et 95 (report) ; et le MINEPAT en gère un (1) : le chapitre 94 (interventions en investissements). Les « chapitres communs » ont représenté entre 40 % et 45 % dans les années récentes (2019-22) dont 19 % pour les chapitres 57, 65 et 94 en 2022. En principe, il n'appartient pas au MINFI et MINEPAT de gérer ces chapitres à la place des ministères sectoriels, mais plutôt de s'assurer que ces derniers gèrent leurs crédits budgétaires en fonction des autorisations accordées.

---

<sup>115</sup> Loi No. 2018/011 portant Code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun.

**92. Le rôle d’ordonnateur des crédits des « chapitres communs » devrait progressivement être confié aux ministères et entités gestionnaires.** Par exemple, chaque ministère devrait gérer ses dépenses communes et ses dépenses en capital ; les pensions pourraient être gérées par une entité autonome rattachée au MINFI ou à une « Caisse autonome », et la dette publique par la “Caisse autonome d’amortissement”(CAA). Cela permettrait d’assurer la conformité avec les réformes engagées et la responsabilisation des gestionnaires. Si le MINFI (DGB) ou le MINEPAT souhaiteraient, de manière légitime, continuer de budgéter sur un chapitre commun les crédits correspondant à des dépenses imprévisibles ou irrégulières dans le temps (une réserve qui pourrait être limitée à 3 ou 4 % de la Loi de finances), des transferts de crédits réalisés en cours d’année de ce chapitre au profit des ministères gestionnaires pourraient être réalisés, sans que cela impose de maintenir un service de gestion centralisé pouvant être soumis à des pressions politiques.

**93. De plus, les règles d’éligibilité de ces dépenses ne sont pas clairement définies,** en particulier concernant les chapitres 57 (dette intérieure), 65 (dépenses communes) et 94 (interventions en investissements), qui font seulement l’objet d’une circulaire chaque année. Des dérives significatives sont observées dans l’utilisation de ces crédits, en particulier par les institutions et ministères de souveraineté, pour des dépenses dont l’imputation budgétaire n’est pas définie au préalable, qui ne suivent pas la chaîne normale des dépenses, et qui génèrent des problèmes importants en matière de régularisation et de gouvernance.<sup>116</sup>

## Actions prioritaires à mettre en œuvre

### Court terme (2024)

- **Adopter un décret clarifiant les règles d’éligibilité et les conditions d’utilisation des « chapitres communs »**, en particulier concernant les chapitres 57, 65 et 94, et établir un calendrier pour réduire progressivement les allocations à environ 3-5% du budget, avec une première réduction présentée dans le budget 2024. (Responsables : MINFI, MINEPAT)

### Moyen terme (2025-26)

- **Créer une réserve dans le budget du Gouvernement pour des dépenses accidentelles ou imprévues sur la base d’un pourcentage approprié,<sup>117</sup>** et transférer progressivement les activités d’ordonnancement de la DGB et du MINEPAT sur les chapitres communs aux différents services gestionnaires concernés (Responsables : MINFI, MINEPAT).

## La gestion de la masse salariale et du système de pensions

**94. Des avancées sont constatées en matière de budgétisation de la masse salariale.<sup>118</sup>** Un guide de budgétisation déconcentrée de la masse salariale a été adopté, intégrant des solutions

<sup>116</sup> Ces dérives ont été constatées dans différents rapports du CONSUPE et de la CCCCS.

<sup>117</sup> Les bonnes pratiques internationales suggèrent un pourcentage entre 3 et 5 % du budget général.

<sup>118</sup> La masse salariale et les pensions représentent environ 30 % du budget de l’État 2023.

appropriées pour la maîtrise des arriérés sur les salaires, notamment les retards d'avancement. Des audits ciblés (recensement des fonctionnaires et conformité des immatriculations, bureaux consulaires, etc.) ont permis des économies significatives estimées à environ 37 millions F CFA depuis 2020. Et le retrait systématique du fichier solde de tout agent public en cessation d'activité est en cours de traitement pour assainir le fichier.

**95. Cependant, la maîtrise des effectifs constitue encore un enjeu majeur de contrôle de la masse salariale.** La notion de plafond d'emplois, pourtant prévue dans les textes législatifs, n'est pas encore abordée dans les documents budgétaires ou prévisionnels (CBMT par exemple). Les plans de recrutement ne sont pas toujours respectés, et le processus de recrutement n'est pas totalement transparent et basé sur les aptitudes et compétences demandées, soumis à des pressions et des interférences politiques, ce qui entraîne des problèmes de gouvernance. Des irrégularités sont aussi constatées dans les salaires du personnel des entreprises et des entités publiques indépendantes, en l'absence de règles et de grilles de salaires pertinentes. Le nouveau système informatique de gestion intégrée des personnels de l'État et de la solde (SIGIPES 2), intégrant des fonctionnalités visant à accroître davantage l'efficacité dans la gestion des dépenses de personnel, est toujours en phase de développement et ne devrait pas être opérationnel avant 2024. Les capacités des ministères les plus importants en effectifs (éducation et santé en particulier) restent à améliorer en matière de gestion des ressources humaines et de la solde. Le stock d'arriérés sur le paiement des salaires et des pensions demeure important (représentant environ 3 mois du montant total des salaires et pensions).

**96. La situation concernant la gestion et la soutenabilité du système de pensions reste préoccupante.** Un récent audit du système de retraite conclut qu'au cours de la période 2010-2020, les prestations versées ont dépassé les recettes et le déficit structurel n'a cessé de se creuser. Le cadre juridique et le système d'information sont obsolètes, la gouvernance institutionnelle est fragile et les bénéficiaires sont trop coûteux ou sans rapport avec les ressources. Le régime militaire est celui qui a enregistré des déficits excessifs et croissants tout au long de la période, par rapport aux régimes des fonctionnaires et des agents de l'État. Ces limites sont des facteurs qui ont contribué à l'augmentation du déficit observé, et aux mauvaises pratiques dont les transferts d'un régime plus sain à un autre. Une étude actuarielle du système de retraite serait nécessaire pour évaluer sa viabilité, les risques budgétaires correspondants et les problèmes de gouvernance. Les cadres institutionnel et juridique devraient également être revus.

### **Actions prioritaires à mettre en œuvre**

#### **Court terme (2024)**

- **Mettre en place le SIGIPES 2.** (Responsables : Ministère de la Fonction publique et MINFI)

#### **Moyen terme (2025-26)**

- **Réaliser une étude actuarielle du système de pensions par un auditeur indépendant,** à la requête du MINFI, et soumettre les conclusions et recommandations au Gouvernement pour mise en œuvre.

## 2. Améliorer l'efficacité et la transparence de l'exécution budgétaire

### Rendre le système de passation des marchés publics plus performant

**97. Le cadre légal et réglementaire de 2018 a apporté certaines innovations notamment :** la responsabilisation des maîtres d'ouvrage et des conseils d'administration (CA) ; de nouvelles structures de passation et de contrôle des marchés publics (des structures internes de gestion administrative des marchés publics (SIGAM), et rôle de contrôleur externe du MINMAP ; la réduction des délais pour certaines procédures ; la limitation des avenants de dépassement (30 %) ; des nouveaux types de marchés et d'appel d'offres ; et la création d'un Comité chargé de l'examen des recours.

**98. Le MINMAP devient le contrôleur externe de l'exécution des marchés publics (Article 47).** Le nouveau rôle du MINMAP inclut : (1) la vérification, après la signature du marché, de son adéquation avec le dossier d'appel d'offres, la décision d'attribution et l'offre du cocontractant retenu ; (2) le visa du décompte définitif pour les marchés des travaux avant paiement ; (3) l'alimentation de la banque de données sur les marchés publics ; (4) le contrôle de l'effectivité et de la qualité des prestations réalisées et réceptionnées, sur la base de visites inopinées ; (5) l'élaboration des rapports semestriel et annuel sur la situation des marchés et de la lutte contre la corruption.

**99. Si le nouveau cadre juridique se rapproche des bonnes pratiques, il soulève un certain nombre de défis à relever et de risques à maîtriser** afin d'améliorer la gestion des marchés relatifs aux travaux publics :

- **Un système complexe et déconcentré qu'il reste à s'approprier.** Les réformes et les textes liés aux marchés publics se sont multipliés au cours des dernières années sans une réflexion approfondie et une concertation effective avec l'ensemble des acteurs concernés. Il en résulte des procédures de plus en plus complexes, une appropriation et une compréhension parfois approximative de la part des ministères et entités publiques, dont les capacités sont limitées.
- **Des responsabilités de contrôle qui restent à clarifier notamment concernant l'exécution des marchés publics.** Au contrôle à priori du MINMAP, même s'il se situe au niveau du décompte final (ou de la dernière facture), vient se rajouter au contrôle ex-ante du contrôleur financier ; son contrôle à posteriori et sur place sur l'exécution des marchés publics devrait être mieux coordonné avec celui effectué par l'ARMP, le MINEPAT, le CONSUPE et la CCCS.
- **Les risques associés à ce nouveau système** sont la dilution des responsabilités, et un système encore plus coûteux, complexe, difficile à gérer et à contrôler.

**D'autres défis incluent :**

- L'absence d'un plan de passation des marchés publics consolidé (PPMC) exhaustif, incluant un chronogramme précis et les échéanciers des paiements prévisionnels qui en découleraient ;<sup>119</sup>
- L'absence d'une base de données exhaustive, centralisée et consolidée ne permet pas de suivre l'ensemble des marchés publics à chaque étape de la procédure de passation ; et
- *Le taux des marchés traités par voie dématérialisée est faible, par rapport au volume global des commandes publiques (COLEPS).*<sup>120</sup>

**100. Cette situation génère des vulnérabilités importantes en matière de gouvernance.** Des rapports de contrôle et d'audit mentionnent régulièrement des manquements aux règles de passation des marchés publics, notamment des marchés passés sans programmation ou sans études préalables, des fractionnements de marchés et des appels d'offres non enregistrés ou passés par des voies non conformes aux prescriptions du code des marchés publics, des collusions entre les commissions de passation des marchés publics et les bénéficiaires et des interférences politiques. Parmi les défaillances, le rallongement des délais de passation des marchés publics (en moyenne 255 jours)<sup>121</sup>, des paiements avant service fait et de nombreux avenants de dépassement signés au-delà des 30 % autorisés,<sup>122</sup> et une « mercuriale des prix » obsolète, génèrent des problèmes importants, incluant une concentration des dépenses d'investissement dans les derniers mois de l'année, des difficultés de trésorerie et de reports de crédits, des retards conséquents dans l'exécution des projets annuels et pluriannuels, et des coûts élevés qui réduisent de manière significative l'efficacité et l'efficience de l'investissement public au Cameroun.

### **Actions prioritaires à mettre en œuvre**

#### **Court terme (2024)**

- ***A partir de 2024, intégrer un suivi du plan de passation des marchés lors des revues trimestrielles de l'exécution budgétaire*** et publier les indicateurs/rapports sur la passation des marchés au Cameroun (% des gré à gré, % des dépassements, délais de mise en œuvre, etc.). (Responsables : MINMAP, ARMP)
- ***Réduire le fractionnement des marchés publics*** pour rester sous le seuil des appels d'offre ; et des contrats utilisant les procédures d'urgence. (Responsables : MINMAP, MINFI)
- ***Mettre à jour la « mercuriale des prix ».*** (Responsable : MINCOMMERCE)

#### **Moyen terme (2025-26)**

<sup>119</sup> Cela permettrait à la DGB de fiabiliser le plan d'engagement consolidé et à la DGTCFM d'assurer l'articulation cohérente entre ce plan d'engagement (PE) et le plan de trésorerie (PT). Cette réforme est cependant en cours avec l'appui d'Expertise France et de l'Agence française de développement (AFD).

<sup>120</sup> Sur les 7 800 marchés publics programmés au Cameroun au cours de l'année 2022, seulement 104 contrats ont été attribués via ce système (ARMP).

<sup>121</sup> Rapport de la Banque Mondiale dans le cadre de la préparation du projet PEPS.

<sup>122</sup> De nombreux interlocuteurs nous ont fait part de dépassements de plus de 100 %.

- **Opérationnaliser le système d'information centralisé** pour la passation et le suivi de l'ensemble des marchés publics. (Responsables : MINMAP, ARMP)
- **Rendre obligatoire le système dématérialisé de passation des marchés publics (COLEPS)**- (Responsable : MINMAP)

### Suivre les procédures normales de la dépense publique

**101. Le poids des dépenses sur procédures dérogatoires payées en urgence (voir l'encadré 3), au détriment des dépenses prévues, régulièrement programmées et ayant respecté les procédures normales d'exécution des dépenses, reste important.**<sup>123</sup> Ces dépenses sont majoritairement réalisées par des institutions et des ministères chargés de missions régaliennes (Présidence, Justice, Police et Défense). Les règles d'éligibilité de ces dépenses soient rappelées dans la circulaire annuelle d'exécution budgétaire, notamment celles relatives aux avances de trésorerie et aux décaissements de fonds, et que les régies d'avances soient prévues dans le Règlement général de la comptabilité publique (RGCP), ces règles ne sont pas suffisamment restrictives ou appliquées, créant un effet d'éviction sur l'engagement et l'ordonnancement des dépenses prévues régulièrement par les ministères dépensiers dans le budget de l'Etat, et impactant directement la trésorerie de l'Etat..

---

<sup>123</sup> Les avances de trésorerie et les dépenses sans ordonnancement préalable (DSOP), le plus souvent en l'absence de crédits budgétaires, se sont élevées à 2 439,8 Mrds de F CFA en 2022 d'après la situation résumée des opérations du Trésor (SROT). Les interventions directes de la SNH se sont élevées à 184 Mrds de F CFA à fin décembre 2022.

### Encadré 3. Cameroun - Les procédures dérogatoires de la dépense

Ces procédures dérogatoires sont principalement de quatre ordres :

- **Les comptes de correspondants « 420 » et « 450 »** : le recours accru aux comptes 420 et 450 est la conséquence directe de la mise en place du CUT, de façon à permettre l'identification de « comptes » en crédits budgétaires auprès du Trésor public au profit de « tiers » ou « correspondants du Trésor » bénéficiant soit de ressources propres ou de transferts budgétaires. La pratique a permis l'accumulation dans ces comptes des liquidités résultant de crédits ordonnancés en contournement de la procédure budgétaire (sans effectivité du service fait) de façon à permettre aux ordonnateurs de sécuriser les crédits menacés d'annulation par la règle d'annualité. En face, le Trésor public n'étant pas en mesure de mobiliser la trésorerie, ces comptes ont vu leurs soldes croître significativement.<sup>124</sup>
- **Les avances de trésorerie** : il s'agit des opérations d'exécution des dépenses sans passage par la chaîne normale d'exécution des dépenses. Les fonds sont versés sans mandat budgétaire sur la base d'une instruction du ministre des Finances. Le décaissement est opéré avant l'engagement et l'ordonnancement. Une fois l'opération effectuée, sa régularisation s'opère a posteriori par un mandat budgétaire de régularisation.
- **Les débloquages de fonds** : il s'agit d'un engagement prévisionnel des crédits accordés dans le budget. Cette procédure suit la chaîne normale de la dépense avec un engagement, une liquidation, un ordonnancement. Par la suite ce déblocage conduit à un décaissement ou un transfert vers les comptes 420 et 450. Ainsi les crédits sont consommés budgétairement mais cette consommation est fictive étant donné que la dépense n'est pas réellement réalisée et ne le sera peut-être pas.
- **Les interventions directes (ID) de la SNH** : il s'agit des paiements des dépenses budgétaires directement par la SNH en prélevant des montants des recettes pétrolières dues à l'État. Ces paiements s'opèrent avant ordonnancement, généralement pour les secteurs de souveraineté. La régularisation de ces dépenses s'effectue par couverture budgétaire à la suite d'une validation des chiffres par un comité ad hoc mis en place à la SNH. Le rôle de ce comité est de faire le pointage des pièces justificatives pour opérer la régularisation budgétaires et comptables des sommes payées. On estime que la moitié des recettes pétrolières font objet de dépenses avant ordonnancement.

Source : Mission FMI.

**Des efforts devraient être entrepris, et des décisions prises au plus haut niveau, afin de rétablir la discipline budgétaire** et s'assurer du lien étroit entre budgétisation et gestion de la trésorerie.

#### Actions prioritaires à mettre en œuvre

##### Court terme (2024)

- **Revoir les règles d'éligibilité des dépenses sur procédures dérogatoires**, réservées en principe à des dépenses précises et exceptionnelles, et progressivement limiter le montant total de ces dépenses à 3-5 % des dépenses courantes à partir de 2025 en capitalisant sur le circuit allégé de la dépense mis en place par la DGB (Responsables : MINMAP, MINFI)
- **Inclure dans les nouvelles règles des sanctions pour les ordonnateurs** qui ne respectent pas les règles d'éligibilité dans l'utilisation de ces dépenses. (Responsables : MINMAP, MINFI)

<sup>124</sup> Le solde global de ces comptes était de 671,17 Mrds de FCFA à fin décembre 2022 (SROT).



- A partir de 2024, soumettre les correspondants du trésor à un plan annuel de décaissement cohérent avec la politique budgétaire de la loi de finances (responsable : DGB)

## Améliorer la gestion active de la trésorerie et mettre en place le compte unique du Trésor (CUT)

**102. La DGTCFM a entrepris de nombreuses réformes pour améliorer la gestion de la trésorerie et lutter contre la corruption.** Sur ce dernier point, une Unité de lutte contre la corruption a été créée au sein de la Direction générale, ainsi qu'une ligne verte d'utilité publique « le 1509 » pour les suggestions et dénonciations, Un code d'éthique du personnel a été adopté et des séminaires de formation sur la lutte contre la corruption regroupant à la fois les usagers, la société civile et la DGTCFM sont organisés régulièrement. Les rapports trimestriels et annuels des activités de la DGTCFM selon le canevas de la SNLCC sont produits et consolidés au niveau de la cellule ministérielle.

**103. Malgré les efforts,<sup>125</sup> l'exécution budgétaire reste soumise à de fortes contraintes de trésorerie.** Les délais moyens de paiement des dépenses budgétaires se sont dégradés depuis 2015 en passant de 60 jours à plus de 120 jours après ordonnancement au cours de l'exercice 2022.<sup>126</sup> Cette situation génère des restes à payer,<sup>127</sup> des arriérés et des dettes croisées importants qui se cumulent année après année, et dont le paiement partiel et non programmé vient amputer la trésorerie de l'année.<sup>128</sup>

**104. Les retards de paiement entament la confiance envers l'État, des acteurs économiques et des prestataires de services.** Ces derniers répercutent les pertes sur les prix et réclament fréquemment le paiement avant service fait, ce qui a pour conséquence un contournement de la chaîne de la dépense et des contrôles correspondants. Ces contraintes de trésorerie résultent en grande partie des problèmes de gouvernance cités précédemment, notamment concernant le poids des dépenses sur procédures dérogatoires (voir chapitre précédent).

**105. Afin d'éviter ce blocage et ses conséquences, le volet comptable du plan global des réformes de la gestion des finances publiques prévoit la mise en place d'un système d'annonce (SA) des dépenses.** À travers ce SA, il s'agit notamment pour l'Agence comptable centrale du Trésor (ACCT) d'être informée, en amont, des demandes de virement pour des dépenses à enjeux, suivant un seuil déterminé. Cette information plus précoce sur les dépenses devant être décaissées doit être de nature à améliorer la gestion de la trésorerie de l'État (GTE) et à communiquer des informations fiables au Comité de trésorerie et de régulation budgétaire (CTRB). Cet outil doit compléter les outils déjà disponibles, dont les plans d'engagement (PE) arrimés sur les plans de passation des marchés publics consolidé (PPMC) et articulés avec le plan de trésorerie (PT), afin de le rendre plus fiable.

---

<sup>125</sup> La mission s'est appuyée sur les travaux récents d'Expertise France (PAGFI 2) depuis 2019 avec les autorités, dont elle ne reprend pas le détail des recommandations déjà formulées - et qui restent pertinentes.

<sup>126</sup> Source : ACCT (Cf. tableau des ratios 2022).

<sup>127</sup> La situation des restes à payer à fin décembre 2022 fait apparaître un montant de 348,6 Mrds de F CFA, au titre du seul exercice 2022. Si l'on y ajoute les arriérés de paiement des années antérieures, ce chiffre atteint la somme totale de 543,8 Mrds de F CFA. Les restes à recouvrer s'élevaient quant à eux à 1575,8 Mrds de F CFA (Source : SROT décembre 2022).

<sup>128</sup> Un audit de la dette flottante, des arriérés et des dettes croisées est en cours de finalisation.

**106. Le nouveau format du CUT, avec des sous comptes centralisés, doit aussi contribuer à améliorer la GTE.** Cette réforme essentielle nécessite l'évolution du système d'information de la BEAC qui est dorénavant disponible, à travers la plateforme AMS/X. La mise en place du CUT à partir de 2017 a permis de regrouper environ 80 % de la trésorerie (Gouvernement central, Etablissement Public Administratif-EPA et CTD). La dernière phase concerne l'opération de clôture des autres comptes ouverts au nom du Gouvernement et le rapatriement de leurs soldes respectifs au CUT.<sup>129</sup> Cette opération devrait faire l'objet d'une concertation avec la BEAC et les banques commerciales, pour arrêter un calendrier qui ne puisse pas engendrer des difficultés pour les banques dépositaires.

**107. Les actions engagées devraient se poursuivre afin d'atteindre les résultats attendus dans le domaine de la future gestion active de la trésorerie.**<sup>130</sup> Elles devraient être accompagnées par la mise en place effective des AE/CP, un renforcement de la crédibilité budgétaire et le rétablissement de la discipline budgétaire.

### *Actions prioritaires à mettre en œuvre*

#### **Court terme (2024)**

- **Formaliser une stratégie actualisée de déploiement progressif du CUT et du Trésor banquier,** avec les plans d'actions associés et chiffrés, incluant les aspects en lien avec le développement de la monétique. (Responsable : DGTCFM)
- **Mettre en œuvre la démarche des PE et des PPMC pour 2024,** avec l'appui des contrôleurs financiers, en charge de s'assurer de la soutenabilité des PE sectoriels. (Responsable : DGTCFM)
- **Définir et adopter une stratégie et un plan d'apurement des arriérés,** incluant diverses modalités (prescription, compensation, titrisation, Eurobonds, refinancement par la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), plan d'apurement pluriannuel intégré dans le PE) selon les différentes natures de dettes et l'impact sur la viabilité de la dette camerounaise. (Responsable : MINFI)

#### **Moyen terme (2025-26)**

- **Réaliser un audit des fonctions de gestion de la trésorerie et de la dette,** dans l'optique de les aligner sur les meilleures pratiques internationales et d'élaborer et adopter un décret sur la gestion de la trésorerie de l'État (GTE). (Responsable : MINFI)

---

<sup>129</sup> Un recensement des comptes gouvernementaux logés dans les banques commerciales est en cours de finalisation.

<sup>130</sup> Voir le plan d'action DGTCFM s'agissant de la gestion de trésorerie, axe stratégique n°4 : Modernisation de la gestion de la trésorerie de l'État (élargissement du périmètre du compte unique du Trésor ; engagement des négociations avec les bailleurs de fonds en vue de la clôture des comptes projets dans les banques commerciales et leur transfert au Trésor public ; fiabilisation du plan de trésorerie ; organisation et rationalisation du délai de paiement des dépenses de l'État et des déposants du Trésor ; organisation du service du Trésor public banquier à l'attention des correspondants ; développement des outils de placement de la trésorerie de l'État ; mise en place des mécanismes d'annonce entre le teneur du compte unique et les autres comptables du réseau).

### 3. Renforcer la gouvernance dans le secteur public

#### Maîtriser le périmètre et l'endettement du secteur public

**108. Le secteur public comprend l'ensemble des activités économiques ou sociales réalisées sous le contrôle total ou partiel de l'État et des CTD.** Il est formé de trois composantes :

- **Les administrations publiques** qui, en principe, ont en charge des activités d'intérêt général. Celles-ci englobent l'Administration centrale, et les 10 régions, 14 communautés urbaines et 360 communes constituant l'ensemble des CTD. Au sein des communes, on distingue 45 communes d'arrondissement (partie des communautés urbaines aussi dénommées villes).
- **Les EPA** chargés de services publics en principe non marchands mais avec des exceptions notoires.<sup>131</sup> Ces établissements assurent des politiques publiques essentielles comme l'éducation, la santé, diverses formes de régulation ou le maintien de services publics et d'infrastructures essentielles. À la différence des entreprises publiques, les établissements n'ont en principe pas vocation à constituer des profits.
- **Les EP** dont l'État ou les collectivités territoriales détiennent au moins 51 pour cent du capital social. Leur statut est variable. Il peut relever du droit privé (société anonyme en général) ou du droit public (établissement de droit public).

**109. La dette du secteur public camerounais est élevée. Elle s'évaluait à 12,390 Mrds de FCFA (environ 19 milliards de dollars US), en hausse de 11,2 % par rapport à septembre 2021 et représentant 45,8 % du Produit intérieur brut (PIB) du pays au 30 septembre 2022.**<sup>132</sup>

#### Renforcer la surveillance, la gouvernance et la maîtrise des risques budgétaires dans la gestion des entreprises publiques et des établissements publics

**110. Une gestion performante des EP et des EPA demeure une priorité pour le Gouvernement camerounais.** Essentiels pour le développement du pays, la croissance et l'emploi, le développement et la rentabilité des EP en particulier sont des axes de la Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND 30) du Cameroun. Les autorités ont mis en œuvre certaines mesures pour améliorer la gouvernance et la surveillance des EP et des EPA. Depuis 2017, le cadre légal relatif aux entreprises publiques a été précisé. Le Comité interministériel présidé par le ministre des Finances constitue une avancée significative pour l'échange d'informations et la prise de décisions concernant les EP et EPA.

---

<sup>131</sup> Les établissements publics incluent en général des établissements à caractère administratif (EPA), à caractère industriel et commercial (EPIC) et éventuellement d'autres natures d'établissements. Pour des raisons de simplification, nous utilisons le terme EPA pour distinguer ces établissements des entreprises publiques.

<sup>132</sup> Selon la **note de conjoncture mensuelle de la Caisse autonome d'amortissement du Cameroun (CAA) de novembre 2021**, cette augmentation du volume de la dette s'explique par les décaissements d'une valeur de 114,6 Mrds de F CFA effectués auprès du FMI, dans le cadre du Programme économique et financier 2021-2024, en plus des 45,9 Mrds de F CFA d'appuis budgétaires obtenus auprès de la France.

D'autres progrès notables incluent l'enrichissement chaque année de l'annexe « Concours financiers de l'État aux entreprises » au projet de loi de finances (PLF), l'élaboration d'un rapport annuel de la CTR sur la situation des établissements et entreprises publics et la production depuis 2020, sous la coordination de la DGB, d'un rapport sur l'état du portefeuille de l'État. Des audits de performance ont été réalisés en 2022 dans certaines EP.<sup>133</sup>

### **Cependant, la gestion du portefeuille de l'État nécessiterait des réformes en profondeur :**

- **Les EP sont confrontées à des difficultés structurelles.** Leur rentabilité reste globalement faible. S'il existe des facteurs conjoncturels pour expliquer le manque de résultats (concurrence, pandémie et conflits régionaux, prix des produits et services fournis fixés par l'État et non ajustés en fonction des fluctuations des coûts de production notamment), ils ne peuvent expliquer tous les problèmes rencontrés dans la gestion des EP. Le niveau d'endettement très élevé des entreprises publiques (plus de 15 % du PIB), et les passifs croisés avec l'État présentent des risques budgétaires majeurs. L'impact budgétaire du secteur des EP est très important, créant une pression difficilement soutenable sur un budget déjà contraint. La gouvernance, la commande publique, le contrôle et l'audit interne doivent aussi être renforcés.
- **Faute de structure de pilotage harmonisé de la politique de l'État actionnaire, la tutelle financière des EP n'est pas exercée de manière efficace.** Le cadre institutionnel de surveillance des EP est fragmenté entre de multiples intervenants (CTR, DGB, Société Nationale d'Investissement (SNI)). La coordination des tutelles technique et financière n'est pas totalement effective. L'effectivité des CA apparaît variable en l'absence de critères objectifs de sélection des administrateurs par leurs compétences et leur diversité. La Société Nationale des Hydrocarbures (SNH), elle-même en charge du suivi d'un portefeuille significatif de participations, demeure largement en dehors du périmètre de pilotage des entreprises publiques au Cameroun. Les recommandations des structures de contrôle et d'audit sur la gestion des EP ne sont pas toujours suivies d'effet.<sup>134</sup>
- **La professionnalisation des représentants de l'État dans les CA et la diversification de la composition des CA restent à poursuivre.** Si les textes d'application de la loi de 2017 définissent relativement clairement le rôle des représentants de l'État dans les CA, l'efficacité de leur action apparaît variable selon les autorités de tutelle et en l'absence de critères objectifs de sélection des administrateurs par leurs compétences. Il n'existe actuellement aucun dispositif permettant de garantir que les représentants de l'État dans les CA disposent de l'expertise requise en matière de gestion publique, de comptabilité et d'analyse financière des entreprises publiques et privées, et soient correctement informés de leurs droits et devoirs, et formés aux responsabilités qui leur sont confiées. Les limites légales du mandat des directeurs généraux et des présidents de conseil d'administration sont souvent contournées sans une évaluation pertinente de la performance. Il en est de même pour les règles sur le cumul des fonctions, qui peuvent par exemple conduire un

---

<sup>133</sup> Il s'agit notamment de CAMTEL, du Port Autonome, de CAMAI-CO et de CAMWATER.

<sup>134</sup> Le Gouvernement camerounais a récemment procédé au lancement d'une étude sur la politique actionnariale, avec pour objectif l'adoption d'un texte juridique correspondant.

ministre à être président du conseil d'administration d'une entreprise publique dont il exerce la tutelle, crée également une confusion des rôles préjudiciable au principe de non-ingérence de la tutelle.<sup>135</sup>

- **La connaissance approximative du périmètre du portefeuille de l'État et certaines pratiques ne favorisent pas la transparence et accroissent les risques budgétaires.** Leur suivi est handicapé par : l'absence d'une catégorisation claire des EP et EPA par rapport aux critères de la loi (mise en conformité) ; l'opacité qui entoure certaines opérations extra-budgétaires réalisées pour le compte de l'État ; la non-valorisation des dépenses pour missions de services publics ; des pratiques de compensation des dettes et créances réciproques dont le dénouement ne respecte pas les règles de la comptabilité publique ; des garanties, avals et passifs conditionnels non renseignés ; et l'absence d'une gestion active des risques budgétaires. La remontée d'informations exhaustives, fiables et à jour reste un défi permanent. La démultiplication des systèmes d'information pour capter les données des EP induit des inefficiences.

### **Actions prioritaires à mettre en œuvre**

#### **Court terme (2024)**

- **Renforcer la coordination des tutelles technique et financière, grâce à la définition d'une politique claire de l'État actionnaire.** Définir le cadre général de la politique de l'État actionnaire et revoir le cadre légal à travers un document précisant les justifications de la politique d'actionariat, les objectifs de performance et les orientations en matière de surveillance et de gouvernance, et clarifiant le rôle des différents acteurs concernés. (Responsables : MINFI ; CTR)
- **Finaliser la catégorisation des EP et des EPA,** en respectant les critères fixés par la loi. (Responsables : MINFI ; CTR)
- **Adopter un décret présidentiel pour renforcer la gouvernance des EP** en faisant respecter rigoureusement la limite légale des mandats des directeurs généraux et présidents des CA, et le non-cumul des fonctions, tels que prévue par la loi de 2019, et en assurant la professionnalisation d'un réseau unique des administrateurs de l'État ouvert à des membres extérieurs. (Responsables : MINFI ; CTR)

#### **Moyen terme (2025-26)**

- **Développer un système d'information partagé, sous la conduite de la CTR, et sur la base du Système Informatisé de suivi des Entreprises Publiques (SISEP),** pour alimenter en informations et données budgétaires et financières l'ensemble des utilisateurs. (Responsables : MINFI ; CTR)

---

<sup>135</sup> Le décret 2019/320 du 19 juin 2019 précisant les modalités d'application des lois du 12 juillet 2017 portant statut général des EP et des EPA encadre les limites des mandats et le cumul des mandats.

- **Établir un tableau de bord, régulièrement mis à jour, des risques par EP et EPA.** Réaliser une évaluation de la santé financière de chaque entreprise publique pour établir une cartographie des risques du portefeuille de l'État à refléter dans un tableau de bord pour faciliter la prise de décision, soit par des mesures d'atténuation, soit par des mesures de provisionnement. (Responsables : MINFI ; CTR)

## Renforcer la surveillance, la gouvernance et la maîtrise des risques budgétaires dans la gestion des collectivités territoriales décentralisées

**111. La décentralisation au Cameroun est un processus ancien, mais qui s'est accéléré depuis 2018.** La création du ministère de la Décentralisation et du Développement Local (MINDDEVEL), l'adoption du code général des collectivités territoriales décentralisées (CGCTD) de 2019 et la première élection des conseils régionaux en 2020 ont notamment accéléré un processus engagé depuis 1996 et réaffirmé la décentralisation au cœur du débat national, avec une forte implication au plus haut niveau de l'État. Pour autant, les CTD sont encore loin de posséder les moyens financiers et humains pour assumer leurs compétences.

**112. Un nouveau schéma particulièrement ambitieux se dessine mais reste encore à mieux définir.** Il s'agit notamment, selon le cadre légal en vigueur : (1) d'accroître les transferts aux CTD pour atteindre 15 % des recettes de l'État ; (2) d'alléger les pouvoirs de tutelle de l'État sur les CTD ; (3) de transférer la gestion et le recouvrement d'impôts communaux aux CTD ; et (4) de créer une fonction publique locale.<sup>136</sup>

**113. Le processus de décentralisation est encore inachevé.** Les CTD disposent en principe de compétences générales et spécifiques étendues, mais dans les faits leur autonomie pour les mettre en œuvre reste limitée. Leurs ressources financières sont fortement dépendantes de l'État (82 % en moyenne en 2021-22), avec une partie significative sous forme de crédits délégués qui font des CTD de simples agences d'exécution. Les régions ne sont pas encore totalement opérationnelles. À l'exception des grandes communautés urbaines, la mobilisation et le rendement des ressources propres restent largement insuffisantes. Les critères d'allocation et de péréquation sont complexes et peu lisibles, les transferts aux CTD et la mise à disposition des fonds se font avec retard, et les capacités des CTD en matière de gestion budgétaire, comptable et financière sont limitées, en particulier dans les communes les plus démunies. Les arriérés et les dettes croisées avec l'État ont tendance à augmenter fortement, obérant l'atteinte d'objectifs essentiels tels que l'unité territoriale, la gouvernance, la fourniture de services de qualité, le développement local, et la lutte contre la pauvreté.

**114. La transparence des finances locales est encore à établir.** Faute d'information claire et en temps utile sur les ressources locales, les budgets et états financiers des régions et des CTD sont établis avec retard. Les autorités peinent à consolider les comptabilités des administrations centrales et décentralisées. Il n'est donc pas possible d'établir un tableau des opérations financières couvrant

---

<sup>136</sup> Le principe de la mise en place progressive de ces réformes, qui figurait dans le cadre légal précédent, a cependant été supprimé, générant des problèmes de pilotage de la réforme et de gouvernance.

toutes les administrations publiques et en conformité avec les dernières normes des statistiques des finances publiques.

### **Cette opacité est porteuse de risques structurels :**

- **Gouvernance approximative** : les informations financières actuellement disponibles au niveau des CTD ne permettent guère d'éclairer la conduite des politiques publiques, encore moins de détecter d'éventuelles fraudes ou inefficacités de la dépense locale.
- **Disparités financières** : Les écarts grandissants de revenus entre CTD sont peu ou mal compensés par les systèmes de péréquation en place, ce qui implique un risque politique pour la stabilité et l'unité des territoires.
- **Distorsion des marchés locaux** : Les structures économiques locales souvent marquées par leur caractère peu concurrentiel encouragent la formation d'oligopoles de collusion, et la recherche de rentes, au détriment de l'efficacité du développement local.

### **Actions prioritaires à mettre en œuvre**

#### **Court terme (2024)**

- **Clarifier les modalités opérationnelles de transfert des compétences et des ressources correspondantes**, notamment : (1) le mode d'exercice des compétences par fonction et par nature de dépense (salaires, investissement, fonctionnement) ; (2) les compétences entre les régions et les communes ; et (3) l'objectif des « 15 % » : son mode de calcul (contenu et périmètre des numérateur - dépenses - et dénominateur - recettes) ; sa portée (en plus de l'existant ou en tout) ; et sa progressivité de mise en œuvre en fonction du rythme des compétences transférées. (Responsables : MINFI ; MINDDEVEL)

#### **Moyen terme (2025-26)**

- **Renforcer la tutelle financière et maîtriser les risques budgétaires liés aux opérations des CTD** avec : une meilleure définition de l'équilibre budgétaire ; un meilleur encadrement du recours à l'emprunt pour les CTD ; un apurement des arriérés des CTD et des dettes croisées existants avec l'État ; un encadrement plus strict du développement des activités économiques et la cession d'actifs au niveau local ; et un rôle renforcé du MINFI notamment sur la budgétisation locale, les garanties et toute décision des CTD ayant un impact significatif sur les finances publiques. (Responsables : MINFI ; MINDEVEL)
- **Améliorer la transparence dans le suivi des opérations des CTD et des flux financiers entre l'État et les CTD**, notamment en : améliorant le processus de budgétisation, d'exécution et de suivi des opérations de recettes et de dépenses des CTD ainsi que la gestion de trésorerie ; en parachevant la réforme du CUT ; et en optimisant l'utilisation du logiciel de gestion des finances publiques SIM\_ba. (Responsables : MINFI ; MINDDEVEL)

## 4. Renforcer le contrôle et l'audit internes

**115. Les fonctions de contrôle et d'audit internes sont au centre de la problématique de la redevabilité et concourent à assurer que les entités publiques poursuivent et atteignent leurs objectifs.** Dès lors, ces deux fonctions prennent une importance croissante dans le contexte des nouvelles réformes de finances publiques, et jouent un rôle majeur pour garantir l'intégrité et la bonne gouvernance. Au-delà de la mission dévolue au CONSUPE en tant qu'Institution supérieure de contrôle et d'audit internes des finances publiques,<sup>137</sup> qui assure notamment un contrôle de gestion des fonds publics (voir encadré 4), d'autres formes de contrôles doivent être mises en œuvre de manière efficace afin de promouvoir une saine gouvernance publique financière et administrative.

### Encadré 4. Cameroun – Le rôle du CONSUPE

Le CONSUPE, joue un rôle central dans la protection des deniers publics et la lutte contre la corruption. Il relève de l'autorité directe du Président de la République dont il reçoit les instructions et à qui il rend compte. A ce titre, ses missions comprennent :

- La vérification des services publics, des EP, des EPA, des CTD et de leurs établissements, et de toutes entités bénéficiant d'aides financières ou de garanties de l'Etat.
- Le contrôle de l'exécution du budget de l'Etat et des projets financés sur ressources extérieures.
- La diffusion des normes de vérification et d'audit.
- La réalisation d'audits et des contrôles spécifiques à la demande de la Présidence.
- Des contrôles et des audits de conformité, financiers, de performance, environnementaux et de systèmes d'information sur pièce ou sur site.
- La revue des rapports préparés par les structures d'audit interne des ministères de tutelle ainsi que leurs rapports annuels.
- La sanction des ordonnateurs et gestionnaires de fonds publics, dans les conditions prévues par les lois et règlements en vigueur. A ce titre, le Ministre chargé du CONSUPE préside le Conseil de Discipline Budgétaire et Financière.

Source : Décret présidentiel n°2013/287 du 4 septembre 2013.

**116. Les bases du contrôle interne budgétaire existent au sein des entités publiques, mais elles doivent être renforcées et structurées.** La présence de contrôleurs financiers dans les ministères, les EP et les CTD, représentant le MINFI, devraient en principe permettre une meilleure maîtrise de l'exécution des lois des finances, l'identification des risques budgétaires et une plus grande qualité de la comptabilité budgétaire. Cependant, les contrôleurs ne bénéficient pas réellement d'une instance de pilotage et d'animation, des compétences et d'un statut leur permettant de prévenir les actes de mauvaise gestion. Le manque de professionnalisation est aussi constaté dans les services de l'ordonnateur. Par ailleurs, l'audit interne n'est pas encore opérationnel dans la plupart des entités publiques. Dans ces conditions, la faiblesse du contrôle interne budgétaire a été pointée du doigt par de nombreux interlocuteurs de la mission.<sup>138</sup>

<sup>137</sup> Dans le cadre de cette mission, nous avons considéré le CONSUPE comme l'Institution supérieure de contrôle et d'audit internes, l'Institution supérieure d'audit externe étant la CCCS.

<sup>138</sup> Si le contrôle interne comptable de l'État (CICE) a, quant à lui, enregistré des avancées significatives ces dernières années, l'expérimentation du contrôle interne budgétaire au ministère de l'éducation de base tarde à se concrétiser retardant ainsi sa dissémination progressive à d'autres ministères.



**117. Le contrôle et l'audit internes représentent pourtant des enjeux importants.** La déconcentration de l'ordonnancement, qui reste au demeurant à achever, justifie la mise en place d'un contrôle et audit internes efficaces et organisés, contrepartie des responsabilités nouvelles confiées aux ministères. Simultanément, la réforme envisagée du contrôle financier, qui doit conduire à le repositionner sur la soutenabilité budgétaire, nécessite le développement et la mise en œuvre d'outils et méthodes (plan d'engagement, critères de contrôle, etc.), l'élaboration de doctrines, une coordination avec les services concernés de l'ordonnateur, ainsi que des efforts de formation.<sup>139</sup>

### **Actions prioritaires à mettre en œuvre**

#### **Court terme (2024)**

- **Adopter et mettre en œuvre les décrets présidentiels** sur le contrôle interne financier et sur le contrôle financier rénové. (Responsable : MINFI)

#### **Moyen terme (2025-26)**

- **Renforcer les capacités des contrôleurs financiers**, et leur fournir un statut permettant de rejeter les actes de mauvaise gestion. (Responsable : MINFI)

## **5. Renforcer les capacités et la digitalisation**

**118. Cette section présente les principales questions relatives au soutien informatique et aux capacités humaines, qui sont pertinentes pour tous les domaines de la GFP et leurs vulnérabilités.** Elles sont abordées dans les chapitres précédents, mais il apparaît judicieux de les aborder aussi séparément et de manière transversale afin d'évaluer leurs forces et faiblesses.

---

<sup>139</sup> Des travaux et des expérimentations sont en cours pour mettre en place un contrôle interne budgétaire de qualité dans les entités publiques, avec notamment l'assistance de la France, de l'Union européenne, d'AFRITAC Centre et la Coopération allemande (GIZ).

## Développer un système d'information numérisé et intégré

**119. S'agissant des systèmes d'information (SI), support de la transparence et de la gouvernance dans la GFP, des progrès ont été réalisés.** Ces systèmes sont pour la plupart construits sur des architectures modernes (accès par client web, bases de données relationnelles, etc.) permettant aux fonctionnalités d'évoluer pour prendre en compte les nouveaux besoins métier liées aux réformes en cours. Ils couvrent les principales fonctions de la GFP : la préparation et l'exécution budgétaires, en recette et en dépense, la commande publique, le contrôle interne, la gestion de la trésorerie et de la dette et la comptabilité publique. Un outil pour les CTD a été mis en production et est en cours de déploiement. Ces systèmes permettent déjà une modernisation des pratiques financières et une meilleure prise en compte des nouveaux concepts portés par les réformes en cours (voir en particulier les fiches de réforme par fonction proposées en annexes).

**120. Par ailleurs, de nombreux projets sont en cours pour continuer cet effort d'informatisation.** Il s'agit notamment (i) de projets applicatifs comme le projet pour la mise en place effective de la gestion du CUT, le projet pour la gestion bancaire à la Caisse de dépôts et consignations (CDEC) et au Trésor, le projet pour une meilleure cohérence entre la décision administrative d'engagement et le contrôle de la disponibilité des crédits, et le nouveau projet pour la gestion des ressources humaines, de la solde et des pensions ; (ii) de projets d'infrastructure parmi lesquels le projet d'améliorer le centre de données du Centre National de Développement Informatique (CENADI) pour en faire un centre de données national ; (iii) de projets d'outils d'interfaçage comme la plateforme ECHANGES de la Division du système d'information (DSI) du Ministère des finances (MINFI) ; ou (iv) de projets d'amélioration de l'existant comme l'ajout du module de centralisation à la plateforme SIM\_Ba pour les CTD.

**121. Cependant, il reste de nombreux défis à relever.** Du côté dépense, les SI sont généralement isolés, sans pilotage au plus haut niveau ; développés sans concertation globale préalable et sans mise en œuvre de normes gouvernementales ; peu sécurisés, parfois indisponibles et peu fiables à cause de mises à jour décalées, et souvent éloignés des besoins des utilisateurs. Il s'agit de « briques » de SI dont la portée est limitée la plupart du temps à un service et qui accompagnent un processus papier avec beaucoup de ressaisies, de transferts via clés USB et peu de contrôles automatisés. Cette configuration ne permet pas une information financière globale cohérente et de qualité.

**122. Passer à un système d'information financière de l'État moderne et dématérialisé de la GFP relève d'une autre ambition et nécessite une nouvelle approche, dans le cadre d'un projet de « transformation numérique des finances publiques »** avec notamment : des SI développés avec une vision globale coordonnée et partagée, pour éviter d'« empiler » les systèmes ; des SI couvrant les besoins des utilisateurs et les moyens de leurs ambitions, ce qui nécessite une disponibilité et une continuité de ressources humaines et financières ; et des SI fiables sécurisés qui donnent confiance, et permettent peu à peu l'abandon du papier au profit d'un visa informatique

**123. Cette nouvelle approche est conditionnée par l'existence d'une gouvernance et d'un pilotage au plus haut niveau, et d'une comitologie adaptée.** Une structure devrait être mise en place, totalement nouvelle ou créée sur la base de l'évolution d'une structure existante. Elle pourrait être rattachée au MINFI, principal acteur de la GFP, mais aurait besoin d'un statut et d'une comitologie spécifiques, permettant d'impliquer l'ensemble des acteurs au plus haut niveau (ministres, directeurs

impliqués ou secrétaires généraux) et avoir une compétence élargie au-delà du MINFI au minimum sur toute la sphère Etat dans un premier temps.

**124. Les autres fondations indispensables à la mise en œuvre de la transformation numérique des finances publiques au Cameroun seraient les suivantes :**

- **Une cartographie détaillée de l'ensemble des SI utilisés actuellement dans le secteur public**, avec les données gérées, leur périodicité, leur interdépendance, les informations échangées entre les différentes entités ainsi que leurs modalités de transmission, élaborée en collaboration avec tous les acteurs impliqués, afin de définir les priorités en termes d'informatisation et de transmission des informations indispensables aux décideurs pour la GFP.
- **Un cadre légal et réglementaire renforcé**, afin d'assurer en particulier la valeur juridique de la signature électronique, du visa et des pièces justificatives électroniques qui ont vocation à remplacer les documents papiers ; et de mieux définir les formats et règles de transmission, de sécurité, d'utilisation et d'archivage.
- **Une stratégie nationale concertée déclinée en plans d'actions sur plusieurs années et en normes techniques et de sécurité partagées par l'ensemble des acteurs** s'appuyant sur une approche commune qui peut rester modulaire mais devant assurer une cohérence, avec un suivi interministériel de leur mise en œuvre notamment pour les grands projets.
- **Une déclinaison de la stratégie au niveau de chaque entité à travers des schémas directeurs informatiques (SDI) cohérents et coordonnés**, avec des objectifs clairs et interministériels lorsque cela est requis.
- **Une formalisation obligatoire des processus à mettre en place, après concertation avec les acteurs concernés, et des marchés publics informatiques pour les mettre en œuvre**, avec des cahiers des charges et des spécifications pour chacun des SI, des protocoles d'échanges et la détermination préalable de la méthodologie d'évaluation de la conformité aux attentes (grille d'évaluation, tests, intégration, recettes notamment)
- **Des infrastructures de réseaux performantes, fiables et sécurisées**, avec un dimensionnement adéquat et un hébergement dans un ou des datacenters sécurisés. La formalisation d'un plan stratégique par les autorités concernées en termes de distribution d'énergie (électricité) et en matière de télécommunications serait nécessaire.

**125. La mission encourage les autorités camerounaises à relever ces défis**, afin de poursuivre l'évolution des systèmes d'information, garant d'une plus grande transparence et d'une meilleure gouvernance notamment en mettant en œuvre progressivement les recommandations de la mission d'assistance technique du FMI (FAD) qui s'est déroulée en juin 2023 sur ce thème.<sup>140</sup>

## Renforcer les capacités des effectifs

---

<sup>140</sup> « Réussir la transformation numérique de la gestion des finances publiques », juin 2023 ; Jean Luc Helis.

**126. La fragmentation administrative conduit à une dilution des capacités de GFP.** L'administration publique au Cameroun reste très fragmentée et cloisonnée. La complexité institutionnelle, l'interventionnisme d'État, l'incertitude juridique, la multiplicité des acteurs, l'utilisation parfois improductive des capacités existantes, le manque de coordination et l'absence d'une circulation exhaustive et cohérente de l'information, brouillent les rôles et les responsabilités, et limitent de manière significative l'efficacité de la GFP.

**127. La plupart des ministères et organismes impliqués dans la gestion des projets signalent un besoin de renforcement de leurs capacités.** Des besoins de formation ou d'assistance technique ont été signalés à toutes les étapes de la GFP, tant au niveau central que régional sur : le cadre légal et réglementaire ; la planification ; la budgétisation ; l'exécution et le contrôle budgétaires ; et l'évaluation ex post. Un plan de formation et d'assistance technique, appuyé financièrement par les PTF, devra soutenir la stratégie de réformes des autorités et le renforcement de la gouvernance.

## Section V. Politique fiscale

### 1. Introduction

**128. L'autodéclaration des montants d'impôts à payer et le respect volontaire des obligations fiscales sont des éléments importants de la bonne gouvernance.** Les politiques fiscales contribuent à une culture de respect volontaire des obligations fiscales par les contribuables lorsque les règles fiscales sont transparentes, qu'elles sont largement perçues comme équitables et qu'elles ne favorisent pas les stratégies abusives d'évitement fiscal et de fraude fiscale. Dans le cas contraire, l'évasion fiscale et la corruption sont facilitées lorsque les contribuables perçoivent le système comme complexe ou peu clair, lorsque les charges fiscales sont injustement réparties et lorsque le système contient des taux d'imposition différentiels et des exonérations qui peuvent être exploités par le transfert de bénéficiaires, par une classification erronée des activités économiques et par une déclaration erronée des ventes ou des coûts<sup>141</sup>.

**129. Le manque de conformité des contribuables contribue à la prévalence des activités du secteur informel.** Ceux qui perçoivent le système fiscal comme trop complexe à respecter ou comme injuste sont moins enclins à enregistrer leurs activités auprès des autorités réglementaires et fiscales. L'importance du secteur informel a pour conséquence l'étranglement de l'assiette fiscale et les taux d'imposition excessifs appliqués aux entités formelles. En réaction, les contribuables du secteur formel cherchent des moyens d'échapper aux charges fiscales élevées par l'évasion et la fraude fiscales, et en faisant pression sur les autorités pour obtenir des avantages fiscaux dérogatoires au régime du droit commun. Ces échappatoires, à leur tour, affaiblissent la gouvernance et diluent davantage l'assiette fiscale. Un système fiscal avec des taux d'imposition modérés et uniformes et des exigences administratives adaptées aux différents segments de contribuables est plus propice à la formalisation des activités que des traitements fiscaux inégaux et des politiques ad hoc utilisées pour compenser les obstacles rencontrés par l'administration fiscale.

**130. Le rapport impôts-PIB du Cameroun, à 11,4 pour cent en 2021, est proche de la moyenne de 12,2 pour cent de ses pays de comparaison (pays de la CEMAC et de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine - UEMOA).** Le taux d'imposition camerounais peut être amélioré. Le taux d'imposition moyen des pays à revenu intermédiaire supérieur est de 18,4 pour cent, celui des pays à revenu intermédiaire inférieur de 15,7 pour cent, tandis que le taux moyen des pays à faible revenu est de 11,6 pour cent<sup>142</sup>.

---

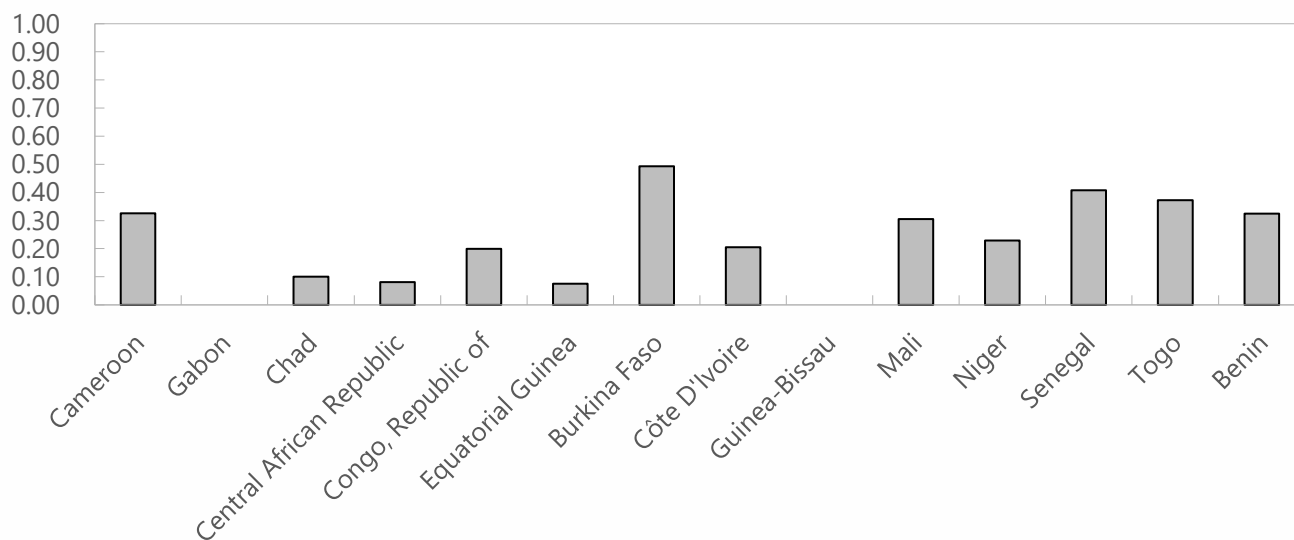
<sup>141</sup> Un cas frappant, mais pas rare, d'évasion fiscale se produit lorsque les grandes entreprises paient l'impôt forfaitaire ou simplifié prévu pour les microentreprises en sous-déclarant massivement leurs ventes aux autorités fiscales, avec l'assentiment, voire la collusion, de hauts fonctionnaires du gouvernement (Mbaye et Benjamin, 2012). Bien que ce type de situation puisse être exacerbé par l'existence d'un régime fiscal forfaitaire (libératoire) ou simplifié, il doit être considéré comme faisant partie d'un problème plus large de gouvernance et de corruption. Il y a peu de raisons de croire que, si le régime fiscal forfaitaire ou simplifié était abrogé, ces grandes entreprises commenceraient volontiers à payer l'impôt sur le revenu des sociétés. Un régime fiscal forfaitaire ou simplifié (perçu sur le chiffre d'affaires) bien conçu pour les petits contribuables peut être utile pour faciliter leur transition de l'informalité à l'assujettissement à l'impôt.

<sup>142</sup> La source des données est la base ECOS du département des affaires fiscales.

**131. La productivité d'un impôt est le montant des recettes produites par point de pourcentage du taux d'imposition légal, exprimé en pourcentage du PIB.** La productivité ou l'efficacité des principaux impôts (tels que l'impôt sur le revenu et la TVA) peut être utilisée pour identifier les domaines fiscaux dans lesquels la mobilisation des recettes nationales et le rapport global impôt/PIB peuvent être améliorés par un renforcement de l'administration des recettes ou une refonte de la politique fiscale. Un ratio faible est généralement considéré comme la preuve d'une conception inadéquate (exonération et/ou taux réduits) et/ou d'une application inappropriée<sup>143</sup>. D'autres mesures de l'efficacité, telles que le ratio d'efficacité-C pour la TVA, peuvent également être utiles en tant qu'outils de diagnostic<sup>144</sup>.

**132. La productivité de l'impôt sur les sociétés du Cameroun fixée à 0,06 en 2021 est modeste et légèrement inférieure à la moyenne des pays de comparaison.** La productivité moyenne de l'impôt sur les sociétés observée dans les pays à revenu moyen supérieur, ainsi que dans les pays à revenu moyen inférieur, est de 0,014, tandis qu'elle se situe à 0,04 pour les pays à faible revenu. L'efficacité-C de la TVA du Cameroun est supérieure à celle de ses comparateurs régionaux. Les chiffres relatifs à la productivité de la TVA brossent un tableau similaire.

**Figure 2. Cameroun et pays de comparaison: TVA efficacité-C**



## 2. Rapports sur les dépenses fiscales

**133. Les dépenses fiscales sont une forme non visible de dépenses publiques.** Les dépenses fiscales désignent les manques à gagner fiscaux dues à des traitements fiscaux préférentiels. Ceux-ci

<sup>143</sup> Lors des comparaisons entre pays, il est important de reconnaître que des questions telles que les différences dans la composition du PIB et les cadres fiscaux respectifs auront un impact sur ce ratio.

<sup>144</sup> Efficacité-C de la TVA = recettes de la TVA/(consommation finale totale nette des recettes de la TVA \* taux de TVA).

peuvent prendre la forme de taux d'imposition réduits, d'exonérations fiscales, de congés fiscaux, de déductions fiscales, de crédits d'impôt, de reports d'impôt, etc. Les dépenses fiscales sont utilisées pour atteindre les objectifs sociaux et économiques du gouvernement, par exemple la promotion de l'emploi et de l'investissement, la substitution des importations ou l'adoption de nouvelles technologies. Les dépenses fiscales constituent un obstacle à la transparence fiscale car, contrairement aux subventions en espèces ou aux programmes de dépenses, les montants sont implicites car les manques à gagner de recettes ne sont pas directement observées et doivent être estimées. Il s'agit donc de postes hors budget, ce qui peut entraîner une méconnaissance de leurs coûts.

**134. Le Cameroun publie des rapports annuels sur les dépenses fiscales.** Pour améliorer les connaissances des fonctionnaires, de la société civile et du public en ce qui concerne les manques à gagner fiscaux en raison de traitements fiscaux préférentiels, la meilleure pratique consiste à estimer l'ampleur des dépenses fiscales et à publier le rapport en annexe du budget. Cela rend les politiques de dépenses fiscales plus transparentes et permet d'évaluer leur rapport coût-efficacité. Le Cameroun a le mérite de publier des rapports annuels sur les dépenses fiscales depuis 2015<sup>145</sup>. Le rapport de 2021 (pour l'année fiscale 2020) couvrait 381 mesures de dépenses fiscales, dont 295 découlaient de dispositions du code général des impôts et 86 de régimes fiscaux spéciaux. En outre, le rapport a fourni une analyse économique des effets de deux ensembles de dépenses fiscales, conformément à la pratique recommandée.

**135. Le niveau de détail des rapports camerounais sur les dépenses fiscales devrait être accru. Le rapport 2021 fournissait des estimations des dépenses fiscales globales pour différents groupes de mesures.** Les estimations ont été regroupées, par exemple, par source juridique (code général des impôts et chaque régime fiscal spécial), par type d'impôt, par objectif social/économique, par type de bénéficiaire, par produits spécifiques, etc., y compris les catégories croisées, telles que les dépenses par type d'impôt pour chaque source légale de l'avantage fiscal. Toutefois, en l'absence d'une désagrégation plus poussée, il est impossible de déterminer la dépense fiscale relative à l'exonération de l'impôt sur le revenu des sociétés (incluant l'impôt minimum) accordée par la loi sur les incitations à l'investissement.<sup>146</sup> En outre, le lecteur ne peut pas savoir quelles mesures spécifiques ont été évaluées ou si certaines d'entre elles ont été sous-estimées en raison d'un manque de données<sup>147</sup>. Afin d'améliorer les futurs rapports sur les dépenses fiscales, il conviendrait de fournir une matrice répertoriant chaque poste de dépenses fiscales, ainsi que le coût correspondant et la base juridique.

## Exonérations fiscales

---

<sup>145</sup> La production et la publication des rapports sont codifiées à l'article 7 de la loi N°2018/012 du 11 juillet 2018 (portant régime financier de l'État et autres entités publiques), qui figure à l'annexe 1 de la version française du code général des impôts (mais pas dans la version anglaise officielle).

<sup>146</sup> Loi n° 2013/004 du 18 avril 2013 relative aux mesures d'incitation à l'investissement privé au Cameroun.

<sup>147</sup> Dans l'annexe du rapport, qui évalue les avantages et les coûts des avantages fiscaux prévus par la loi sur les incitations à l'investissement, les montants très faibles des dépenses fiscales ont été attribués aux données incomplètes fournies par les entreprises.

**136. Le code général des impôts contient de nombreuses exonérations fiscales et réductions de taux d'imposition.** Il est salubre que le nombre de types d'entités exonérées de l'impôt sur le revenu des sociétés (IS) ait été réduit au cours des quatre dernières années. L'article 4 du code des impôts énumère sept catégories de contribuables exonérés de l'IS en 2023, contre 14 en 2019. En outre, la loi de finances de 2022 a institué un impôt sur les bénéfices générés par les actifs des entités à but non lucratif (notamment les associations rotatives d'épargne et de crédit), comblant ainsi une lacune fiscale susceptible d'être abusée (bien qu'à un taux d'imposition inférieur à l'IS). En ce qui concerne la TVA, l'article 128 du code général des impôts énumère 25 catégories d'exonérations de TVA. En outre, les articles 121 à 124 prévoient des exonérations de TVA sur divers intrants. Les exonérations de TVA sacrifient inutilement des recettes, compromettent le mécanisme d'auto-application de la TVA, sont difficiles à gérer contre les classifications erronées de biens ou d'activités et peuvent être perçues comme injustes pour certains particuliers et entreprises. La liste des exonérations de TVA figurant dans le code général des impôts devrait être fortement réduite.

**137. Les régimes fiscaux spéciaux contiennent également des dizaines de lignes d'exonérations fiscales.** Dans certains cas, les exonérations de TVA sont considérées comme des incitations à l'investissement, telles que l'exonération de TVA pendant 10 ans pour les signataires de conventions en vertu du code gazier<sup>148</sup>, même si, dans un système de TVA fonctionnant correctement, l'incidence fiscale de la TVA est sur les consommateurs, et non sur les entreprises. La loi sur les incitations à l'investissement et les codes sectoriels (code gazier, code minier<sup>149</sup>, code pétrolier<sup>150</sup>) prévoient des exonérations de TVA et de droits à l'importation, ainsi que des exonérations de l'impôt sur le revenu et de l'impôt minimum. Les conditions dans lesquelles elles s'appliquent sont peu susceptibles d'être vérifiées, ou même vérifiables, par les autorités. Les exonérations d'IS devraient être supprimées et les exonérations de TVA remplacées par un système efficace de remboursement du crédit net de TVA pour les exportateurs ou par des mécanismes tels que l'autoliquidation de la TVA sur les importations d'équipements et de matières premières des producteurs orientés vers l'exportation.

**138. La base discrétionnaire de l'octroi des incitations fiscales est susceptible d'être utilisée de manière abusive.** L'un des régimes de réduction d'impôt prévus par la loi sur les incitations à l'investissement est le régime d'agrément, en vertu duquel la proposition d'investissement est évaluée par l'organisme chargé de la promotion des investissements ou des petites et moyennes entreprises, sur la base d'un avis du ministre des Finances. Si le ministre approuve la proposition d'investissement, un accord avec l'investisseur est ratifié, qui précise la nature des avantages fiscaux accordés (art. 20 de la loi n° 2013/004 du 18 avril 2013) et les obligations de l'investisseur. La subjectivité inhérente à l'évaluation de la proposition d'investissement et la discrétion sur la nature et l'ampleur des incitations fiscales (par exemple, la durée d'un congé fiscal) encouragent les accords négociés et la corruption potentielle. Une meilleure base pour les incitations fiscales est celle qui est accordée sur une base non discrétionnaire, en utilisant les informations de la déclaration d'impôt, telles que l'importance de l'investissement en capital éligible aux déductions fiscales.

---

<sup>148</sup> Loi N° 2012/006 du 19 avril 2012 portant code gazier.

<sup>149</sup> Loi N° 2016/017 du 14 décembre 2016 portant code minier.

<sup>150</sup> Loi N°2019/008 du 25 avril 2019 portant code pétrolier.



### 3. Taux d'imposition élevés pour les entreprises formelles

**139. Les taux légaux de l'impôt sur le revenu sont élevés au Cameroun.** Le taux général de l'impôt sur les sociétés est de 33 pour cent (y compris la surtaxe du conseil local), tandis que l'impôt minimum est de 2,2 pour cent du chiffre d'affaires. Les grandes entreprises formelles au Cameroun sont grevées non seulement par un taux d'imposition global élevé, mais aussi par des limites inhabituellement strictes en matière de déductions fiscales (par exemple, pour les prestations de services techniques fournies par la société mère étrangère). Il n'est donc pas surprenant que 90 pour cent des gros contribuables ne paient que l'impôt minimum, peut-être en sous-déclarant leurs bénéfices, comme le soupçonne la Direction général des impôts<sup>151</sup>. En ce qui concerne les entrepreneurs individuels et les micro-entreprises, l'impôt minimum de 5,5 pour cent équivaut à un taux d'imposition sur les bénéfices de 55 pour cent si leur marge bénéficiaire est de 10 pour cent et de plus de 100 pour cent si la marge bénéficiaire est de 5 pour cent. Des charges fiscales effectives élevées sur les bénéfices des entreprises formelles favorisent l'informalité et la déclaration erronée des bénéfices et du chiffre d'affaires. En outre, l'écart entre les taux légaux de l'impôt sur les bénéfices pour les grandes entreprises et les moyennes entreprises (qui a été porté à 5,5 points de pourcentage dans la LF2023) peut inciter les entreprises à restreindre leur croissance ou à sous-déclarer leurs ventes afin de rester en dessous du seuil des grands contribuables. Le Cameroun devrait s'efforcer de réduire les taux légaux de l'impôt sur les sociétés, de l'impôt minimum et des systèmes d'imposition forfaitaire (libératoire) et simplifiée prévus à l'article 93(b) du code général des impôts. La marge de manœuvre fiscale pour réduire les taux d'imposition peut être créée en éliminant des exonérations et les congés fiscaux et en renforçant les mesures d'administration fiscale.

### 4. Secteur extractif

**140. Le secteur extractif du Cameroun est un secteur important de l'économie nationale.** En 2020, il représentait 2,2 % du PIB, 17,4 % des recettes budgétaires et 23,6 % des exportations. Le pétrole est la principale ressource naturelle au Cameroun. Le code pétrolier autorise deux formes de régimes fiscaux : le régime concessionnaire (redevances, IS, taxe additionnelle sur la rente économique et bonus) et le contrat de partage de production (CPP).<sup>152</sup>

Les CPP contiennent des clauses fiscales qui sont négociées, notamment la part de la production d'hydrocarbures revenant à l'État. La SNH du Cameroun, qui est une entreprise publique dotée d'une autonomie financière, vend la part de la production revenant à l'État et en reverse le produit. Le Rapport ITIE 2020 énumère 15 sources de profit pour l'État (c'est-à-dire qu'il existe 15 CPP distincts ou des parts de production négociées pour différents hydrocarbures au sein des différents CPP).

---

<sup>151</sup> Selon la fiche technique GCAM de la DGI.

<sup>152</sup> Le "contrat type de partage de la production" camerounais est une information publique. Celui-ci permet de négocier la valeur de la part de la production actuelle allouée au recouvrement des coûts pétroliers par le contractant et indique que le montant de ce que l'on appelle le profit pétrolier doit être partagé entre le gouvernement et le contractant sur la base d'un facteur R, qui correspond au rapport entre les recettes nettes cumulées et les investissements cumulés à la fin de chaque année. Les valeurs spécifiques de ces paramètres contractuels sont déterminées par négociation entre les parties.

**141. Le Cameroun est devenu signataire de l'ITIE depuis 2005 à l'initiative du président de la République.** Le pays a été déclaré conforme à l'ITIE en 2013 et le premier rapport de validation de l'ITIE sur le Cameroun a eu lieu en 2017 et le deuxième rapport en 2020. En juin 2018, le conseil d'administration de l'ITIE a conclu que le Cameroun avait réalisé des progrès significatifs, tout en notant 14 domaines d'amélioration. En janvier 2021, l'ITIE a déclaré que le Cameroun avait réalisé des progrès significatifs sur les 14 défis précédemment identifiés et, dans certains cas, des améliorations substantielles.

**142. L'une des lignes directrices de l'ITIE stipule que les contrats de partage de la production doivent être rendus publics et facilement accessibles au public.** Actuellement, au Cameroun, les CPP ne sont pas publiés. En l'absence de publication, la société civile ne peut pas les évaluer, ni vérifier si les paiements appropriés ont été versés au gouvernement par la compagnie pétrolière nationale qui agit en son nom. L'ITIE note que les articles de non-divulgaration du code pétrolier de 2019 n'interdisent pas la publication des CPP eux-mêmes, mais empêchent plutôt la publication des données générées par les opérations pétrolières. Le Cameroun devrait publier les contrats afin d'améliorer la transparence fiscale.

## 5. Complexité du code fiscal

**143. Le système fiscal camerounais demeure complexe et comporte une multiplicité de taxes de nuisance qui sont inefficaces en termes de collecte des recettes et représentent des niches potentielles pour la corruption.** En effet, 95% des recettes collectées par la DGI en 2021 proviennent de 26 taxes sur les 54 (Tableau 1, Annexe 3) que compte le Code Général des Impôts.

**144. Même si les principales dispositions fiscales sont conformes aux directives de la CEMAC, le système fiscal camerounais reste caractérisé par une multiplicité de taxes complexes et à faible rendement.** En effet, 95% des recettes collectées par la DGI en 2021 proviennent de 26 taxes sur les 54 (Tableau 1, Annexe 3) que compte le Code Général des Impôts.

**Tableau 8. DGI. Recettes collectées par type de taxes**

Impôts et taxes	Part dans les recettes DGI	Nombre de taxes
Taxe sur la valeur ajoutée (TVA)	33%	1
Impôt s/ Société non-pétrolière	20%	3
Droits d'accises	14%	1
Traitements et Salaires	9%	1
Taxe Spéciale sur Produits Pétroliers	7%	1
Prélèvement Spécial (TSR)	4%	1
Droits et taxes d'enregistrement	4%	6
Revenus des Capitaux Mobiliers	2%	1
Recettes des forêts	1%	3
Droits de Timbre	2%	8
Autres recettes des impôts	4%	28
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>

**145. Le code général des impôts camerounais gagnerait à être remanié. La complexité du système fiscal résulte** en partie des innombrables exonérations fiscales et traitements fiscaux exceptionnels prévus par le code général des impôts et les régimes fiscaux spéciaux. Les lois, décrets et autres textes régissant les aspects de la politique fiscale en dehors du code général des impôts comprennent les codes sectoriels (pétrole, gaz naturel et mines), la loi sur les zones d'exportation, la loi sur les incitations à l'investissement privé, la loi sur les contrats de partenariat public-privé, la loi sur les zones économiques franches et les accords conventionnels. Ces textes fournissent les bases juridiques pour l'octroi d'avantages fiscaux sur une base discrétionnaire aux entreprises remplissant des conditions spécifiques, mais ces règles ne sont pas intégrées dans le code général des impôts. En

outre, les nombreux traitements fiscaux exceptionnels prévus par le Code Général des Impôts et l'absence d'intégration systématique au Code Général des Impôts des lois dérogatoires au droit commun rendent le Code susceptible à des incohérences et des doublons de dispositions de la loi. L'intégration des éléments fiscaux des codes sectoriels au corps du code général des impôts et la simplification de la politique fiscale rendraient les règles fiscales plus claires pour les contribuables et l'administration fiscale.

## 6. Système douanier aligné sur les standards internationaux

**146. Le Code des douanes<sup>153</sup> développé au niveau régional est arrimé aux bonnes pratiques internationales.** En effet, les principaux instruments internationaux régissant l'activité douanière ont été ratifiés par le Cameroun et sont repris dans le code des douanes de la CEMAC. Il s'agit notamment de l'Accord sur la facilitation des échanges, l'Accord sur l'évaluation en douane de l'Organisation Mondiale du Commerce, la Convention de Kyoto révisée, la Convention internationale sur le Système Harmonisé de désignation et de codification des marchandises de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD), l'Accord portant création de la Zone de Libre Echange Continentale africaine (ZLECAf) de l'Union Africaine et le Traité instituant la CEMAC.

### Tableau 9. Recommandations

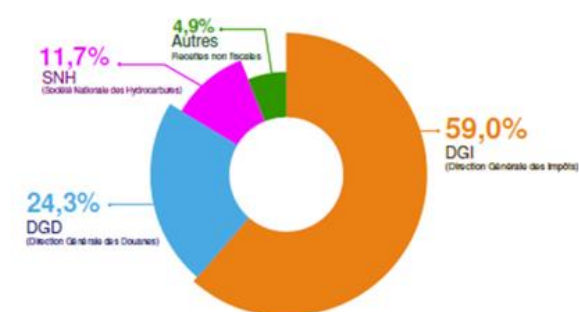
Mesures visant à réduire le risque de corruption, par ordre de priorité	Impacts attendus sur la réduction de la vulnérabilité à la corruption	Échéance	Compétences
<b>Étendre les rapports annuels sur les dépenses fiscales en désagrégeant davantage les coûts et inclure les rapports dans les annexes du budget.</b>	Améliorer la transparence et limiter les décisions arbitraires.	Moyen terme	DGI/DGD
<b>Poursuivre la simplification du système fiscal en éliminant les taxes à faible rendement et les taxes de nuisance.</b>	Renforcer la confiance du public et garantir un traitement juste et équitable.	Moyen terme	DGI
<b>Réduire les taux d'imposition légaux sur les sociétés, l'impôt minimum et les systèmes d'imposition forfaitaire (libérateur) et simplifié.</b>	Réduire l'attrait du secteur informel.	Moyen terme	DGI
<b>Intégrer dans le code général des impôts les dispositions fiscales des codes sectoriels.</b>	Améliorer la transparence et renforcer la confiance du public.	Moyen terme	DGI
<b>Publier tous les contrats de partage de la production dans toute la mesure permise par la loi.</b>	Renforcer la confiance du public et améliorer la transparence.	Moyen terme	DGI/SNH

<sup>153</sup> Règlement n°05/19-UEAC-010 A-CM-33 du 8 avril 2019 portant révision du Code des douanes de la CEMAC.

## Section VI. Administration des recettes - Restaurer la confiance dans la chaîne de mobilisation des recettes fiscales

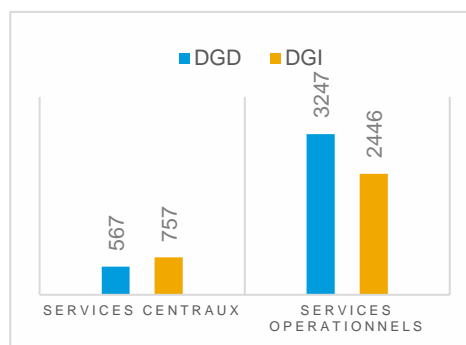
**147. La mobilisation des recettes fiscales est un élément central du programme de réformes économiques du gouvernement soutenu par le mécanisme élargi de crédit (MEDC) et la facilité élargie de crédit (FEC).** La direction générale des impôts (DGI) recouvre 59% des recettes fiscales mobilisées en 2021 contre 24% (voir figure 3) pour la direction générale des douanes (DGD). Au niveau de la DGI, la mobilisation des recettes reste très concentrée autour des centres urbains de Yaoundé et de Douala. En effet, la Direction des grandes entreprises (DGE)<sup>154</sup>, à compétence nationale, assure la collecte de 73% des recettes collectées (voir figure 5) et les principaux Centres des Impôts des Moyennes Entreprises des régions Centre et Littoral recouvrent environ 15% des recettes de la DGI. S’agissant de la Direction générale des douanes (DGD), les bureaux des douanes des Ports de Douala et de Kribi sont les principales structures pourvoyeuses de recettes (voir figure 6). Les effectifs des administrations fiscale et douanière sont majoritairement affectés dans les structures opérationnelles fiscale et douanière, localisées dans les régions du Centre, du Sud et du Littoral.

Figure 3. Répartition des ressources propres de l’État en 2021



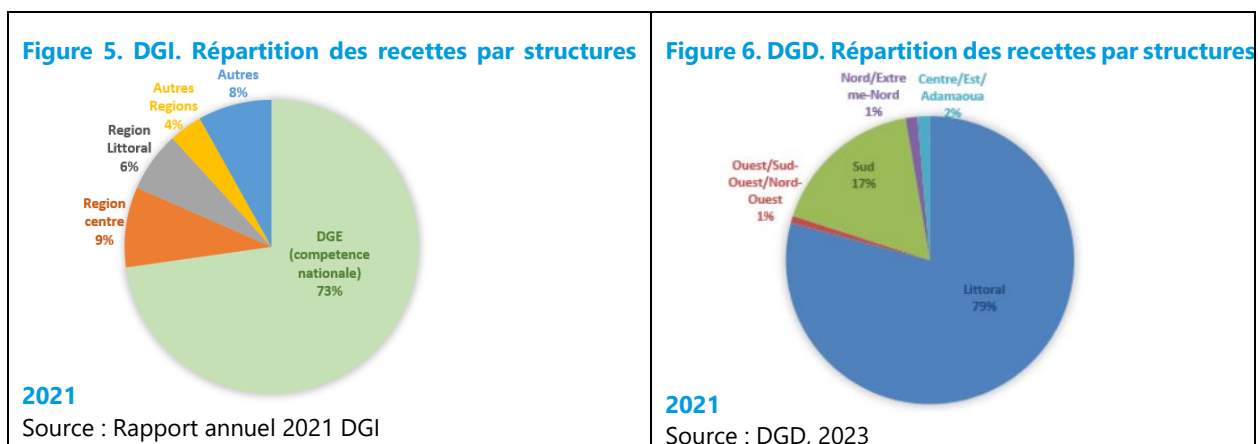
Source : Rapport annuel 2021 DGI

Figure 4. DGD/DGI. Effectifs par structures, 2021



Source : DGI, DGD, 2023

<sup>154</sup> La DGE est une direction opérationnelle à compétence nationale qui gère les contribuables ayant un chiffre d’affaires annuel hors-taxes de plus de 3 milliards de FCFA.



**148. Les faits ou pratiques de corruption relevés au sein des administrations fiscale et douanière sont surtout le fait d’agents en fonction dans les régions et les réponses apportées sont différentes entre les deux administrations.** L’analyse des rapports 2017, 2018, 2020 et 2021 de la CONAC a permis de relever les actions de prévention, d’éducation et d’incitation au respect des règles initiées par les deux administrations dans le cadre de la lutte contre la corruption et de dresser une cartographie des faits ou pratiques de corruption.

**149. En matière de prévention et d’éducation, la DGI et la DGD ont pris une série d’initiatives,** comme : le port de badge obligatoire, la mise en place d’un numéro vert, la redynamisation des centres d’appel, la mise en place des boîtes à suggestion et de dénonciation, le paiement régulier des primes, l’octroi de distinctions honorifiques et de primes aux agents vertueux, la vulgarisation des manuels des procédures, du code de bonne conduite, et de la Charte de qualité des services. Le paiement des impôts par virement et la poursuite de la dématérialisation des services, viennent compléter la panoplie de mesures adoptées afin de limiter les risques de corruption.

**150. L’analyse sommaire des rapports de la CONAC a permis de dresser une première cartographie des faits et pratiques de corruption au sein des administrations fiscale et douanière.** L’annexe 4 montre ainsi que les régions de l’Adamaoua, du Centre, et du Littoral sont les plus touchées par la corruption. Ces deux dernières sont celles qui contribuent en grande partie à la mobilisation des recettes fiscale et douanière. S’agissant des fonctions le plus touchées par le phénomène de la corruption, il s’agit principalement des receveurs en charge de la collecte des taxes ou des chefs de péage au sein de la DGI ; et des chefs de secteur, de brigade ou poste au sein de la DGD. Dans les deux cas, les pratiques de corruption<sup>155</sup> sont le plus l’œuvre des cadres intermédiaires et des agents d’exécution sur le terrain.

**151. Les réponses apportées au traitement des faits avérés de corruption par la DGI et la DGD sont sensiblement différentes.** L’administration fiscale privilégie plutôt les sanctions administratives de suspension et d’exclusion (remise à la Direction des Ressources Humaines-DRH du MINFI) quand

<sup>155</sup> Cette analyse est basée sur les informations obtenues dans les rapports annuels de la CONAC et peut refléter des problèmes dans le processus de signalement et des différences dans les types de cas de corruption identifiés.

l'administration douanière a recours systématiquement à la suspension de l'ensemble des émoluments pour une période allant de 3 à 6 mois.

**152. Cette section traite des principaux risques de vulnérabilité à la corruption et des mesures à prendre par les administrations fiscale et douanière pour les prévenir et atténuer.** Elle traitera des sujets suivants : (A) les cadres légal et institutionnel ; (B) la gouvernance externe ; (C) la digitalisation des procédures et la communication ; (D) la gestion des ressources humaines et la mesure des performances ; et (E) la promotion de la culture de transparence et d'intégrité.

## 1. Adopter un cadre légal juste et équilibré, et mettre en place un cadre institutionnel modernisé et adapté aux enjeux et moyens disponibles

### Pouvoirs discrétionnaires des responsables et des agents publics

**153. Certains pouvoirs discrétionnaires des responsables et agents de l'administration fiscale laissent le champ libre à l'arbitraire.** En effet, certaines dispositions du Livre des Procédures Fiscales (LPF) qui prévoient des pouvoirs discrétionnaires insuffisamment encadrés, peuvent conduire à des traitements partiels et inégalitaires. Il en est ainsi par exemple, des conditions non explicites d'extension d'une vérification fiscale (LPF-Art. L17), des multiples modalités d'interruption de la prescription en cas de contrôle (LPF-Art. 35), de la possibilité de revenir sur un contrôle fiscal achevé (LPF-Art. 36 alinéa 2) dans le délai de reprise ; ou la dispense de contrôle fiscal, prévue dans des conditions claires (LPF-Art. L41) mais soumise à accord préalable du Directeur général des impôts.

**154. Les pouvoirs des agents des douanes sont strictement encadrés par le Code des douanes.** Le travail de modernisation et d'harmonisation des dispositions du Code des douanes entrepris par les six Etats membres de la CEMAC sous l'impulsion et l'autorité des services de la Commission a créé des dispositions légales qui limitent les pouvoirs discrétionnaires des agents douanes. Il s'agit de s'assurer qu'elles sont correctement appliquées par les services.

**155. Des pouvoirs discrétionnaires limités, ou strictement encadrés et bien connus de tous, réduisent les risques d'utilisation à mauvais escient de ces pouvoirs par les responsables.** A cet effet, il est proposé d'engager un travail de réduction des pouvoirs discrétionnaires des agents, et lorsqu'ils sont inévitables de définir des conditions strictes et claires sur la manière dont ils seront exercés. Une large publicité doit être faite à ces pouvoirs ainsi qu'à leurs conditions d'utilisation.

### Equilibre entre les droits des usagers et les pouvoirs des administrations

**156. Des déséquilibres manifestes existent entre les pouvoirs de l'administration fiscale et les droits des contribuables.** On pourrait citer sans être exhaustif : les différences entre les délais de réponse des administrations et des contribuables notamment dans le cadre d'une procédure de redressement contradictoire (LPF-Art. L24 : 60 jours pour la DGI et Art. L25 : 30 jours pour les usagers) ; pénalités de retard en cas de paiement tardif des impôts mais aucun intérêt moratoire en cas de retard des remboursements des crédits de TVA, etc. Toutefois, il y a lieu de mentionner des initiatives avant-gardistes notamment avec de l'acceptation tacite d'une requête d'un usager en cas d'absence de réponse de l'administration dans les délais légaux<sup>156</sup> (LPF-Art. L14). Malheureusement, cette disposition n'est pas encore applicable à l'ensemble des procédures de contrôle et de réclamation.

**157. Au niveau de l'administration des douanes, les droits des importateurs et des exportateurs sont protégés, y compris ceux des déclarants et des autres intervenants sur la**

---

<sup>156</sup> Le principe de l'acceptation tacite des requêtes des contribuables à défaut de réponse de l'administration dans les délais légaux est effectif au Gabon et au Mali dans certains cas précis.

**plateforme de dédouanement.** En effet, le Code des douanes contient des dispositions spécifiques aux droits et obligations des tiers au regard de la législation douanière et prévoit, en particulier, une Commission paritaire indépendante d'arbitrage des litiges douaniers de toute nature. Toutefois, l'administration douanière ne s'est pas encore approprié la nécessité de mettre en place des approches novatrices comme celle décrite ci-avant prise par la DGI. Elle devrait adopter des dispositions similaires pour encore mieux équilibrer ses relations avec les usagers.

**158. Les règles régissant les droits et obligations des contribuables et des importateurs, ainsi que les règles régissant toutes leurs interactions avec les autorités fiscales et douanières, devraient être consignées dans un document unique, la charte du contribuable ou de l'importateur.** En effet, l'actuelle charte du contribuable vérifiée par l'administration fiscale et les dispositions prévues par le code des douanes ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des opérations et interactions que les contribuables, importateurs sont amenés à réaliser.

### **Cadre institutionnel favorisant l'efficacité des deux administrations**

**159. Les cadres institutionnels des administrations douanière et fiscale sont trop rigides et limitent la flexibilité nécessaire à leur bonne gestion pour faire face aux nouveaux défis.** Les attributions, l'organisation, le fonctionnement ainsi que les effectifs statutaires par structures de la Direction générale des impôts et de la Direction générale des douanes sont actuellement définis par le Décret n°2013/066 du 28 février 2013 portant organisation du ministère des Finances et l'Arrêté n°598/MINFI du 02 novembre 2016.

**160. Une telle rigidité ne permet pas aux deux administrations d'adapter leur organisation pour prendre en charge de nouvelles missions (un Comité d'éthique a dû, par exemple, être créé par simple note de service du DG des douanes<sup>157</sup>) et recruter de nouveaux profils de métier (analyste de données, responsable éthique, gestionnaire de réseaux sociaux, ...) en fonction des besoins et selon les principes de la gestion prévisionnelles des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC).**

**161. Toute tentative de modification de l'organisation de l'une des deux administrations nécessite à chaque fois, la modification du décret portant organisation du ministère, qui comprend l'ensemble des structures qui y sont rattachées.**

**162. L'adoption de textes spécifiques portant organisation des administrations fiscale et douanière, en dehors du décret portant organisation du ministère des Finances permettra aux administrations fiscale et douanière de renforcer leur autonomie, d'octroyer les conditions d'exercice d'un vrai leadership et de donner plus de flexibilité dans la conduite des opérations, le recrutement ou l'affectation, par exemple.**

---

<sup>157</sup> C'est ainsi que ce Comité n'a pas d'existence juridique formelle car aucune sous-structure des structures composant le MINEFI ne peut-être créer que dans le cadre du décret portant organisation générale du MINEFI, dont l'amendement nécessite la mobilisation de toutes les entités concernées du MINEFI.



**Tableau 10. Recommandations**

Mesures par ordre de priorité pour limiter les risques de corruption	Impacts attendus sur la réduction des vulnérabilités à la corruption	Durée de mise en œuvre	Responsable
Créer une Charte élargie des droits et obligations des usagers des administrations fiscale et douanière	Établit une relation de confiance et améliore le civisme fiscalo-douanier	Moyen terme	DGI/DGD
Identifier tous les pouvoirs discrétionnaires des agents, les éliminer ou renforcer leur encadrement s'ils sont inévitables, et les faire connaître	Limite les décisions arbitraires et laisse peu de place à la négociation	Moyen terme	DGI/DGD
Identifier tous les cas de déséquilibre manifeste entre les droits des contribuables et les pouvoirs des administrations et les rectifier	Renforce la confiance des contribuables et améliore le civisme fiscalo-douanier	Moyen terme	DGI/DGD
Adopter des propres décrets portant organisation des administrations fiscale et douanière, et assouplir les règles d'affectation des effectifs	Améliore l'efficacité des structures et le professionnalisme des agents	Moyen terme	MINFI

## 2. Limiter les interférences du pouvoir politique dans la gestion des administrations et la conduite des opérations douanière et fiscale

Les relations entre le ministère de tutelle et les agents des administrations douanière et fiscale sont claires mais prévoient des ingérences sur les plans organisationnel et opérationnel.

### Pouvoir des autorités politiques en matière de nomination

**163. Le Décret n°2013/66 du 28 février 2013 portant organisation du ministère des Finances définit et encadre les relations entre la hiérarchie et les administrations douanière et fiscale. Par ailleurs, le décret n°2011/408 du 9 décembre 2011 portant organisation du Gouvernement prévoit la nomination par voie d'arrêté du ministre de tutelle des responsables de bureaux ou de cellules, voire des vérificateurs.** Cette situation est susceptible de déresponsabiliser les deux directeurs généraux et de décrédibiliser leurs décisions et actions vis-à-vis de certains agents. Ces derniers, nommés directement par le ou la ministre, lui seront certainement redevables d'une manière ou une autre. Ils pourront ainsi être plus perméables aux différentes formes de pression et progressivement échapper au contrôle de leur hiérarchie directe.

### Compétence technique taillée sur mesure, accordée aux autorités de tutelle politique

**164. Le ministre dispose de pouvoirs de transaction exorbitants qui réduisent les rôles des directeurs généraux et se superposent avec les compétences de la juridiction gracieuse.** En

matière fiscale, le ministre dispose de deux pouvoirs cumulés en matière de remise de droits et des pénalités. Le premier relève de l'article L118 (nouveau) du LPF, et traite de son pouvoir en matière de recours gracieux. Le second concerne le pouvoir de transaction prévu par l'article L125 du LPF et qui lui permet d'accorder des modérations totale ou partielle des impositions établies par les services. Il est à noter que le pouvoir de transaction du ministre se superpose avec les compétences de la juridiction gracieuse en matière de remise ou modération d'impôts et de pénalités (LPF-Art. L141).

Il en est de même au niveau douanier en cas d'infraction portant préjudice à un seul Etat. Le ministre dispose d'un pouvoir de transaction (art. 394 du Code des douanes) à partir de 50 millions F CFA de droits compromis ou de 300 millions F CFA de valeur en douane. En-deçà, ce pouvoir de transaction relève du directeur général des douanes. Toutefois, au vu des montants rappelés par suite de contrôles, le ministre détient de fait la quasi-plénitude du droit de transaction en matière douanière.

**165. Le pouvoir de transaction en matière de contentieux du ministre ne fait pas partie des bonnes pratiques car, en principe, des règles précises et uniformes selon les faits et circonstances de l'infraction, doivent être appliquées par les administrations.** Il est proposé d'abandonner cette pratique qui réserve un sort politique au traitement de sujets techniques. Par exemple, au Mali, le ministre des Finances n'intervient plus dans le traitement du contentieux fiscal depuis 2021. Ce changement nécessitera la modification de certaines dispositions du Code des douanes de la CEMAC en concertation avec tous les pays membres. Les conséquences d'une telle réforme seraient d'approuver des barèmes de sanctions bien étudiés, laissant peu de place aux décisions discrétionnaires, en revoyant également, le cas échéant, la délégation de certaines compétences transactionnelles aux chefs de services déconcentrés (bureau, cellule) sous le contrôle du directeur général.

## Tableau 11. Recommandations

Mesures par ordre de priorité pour limiter les risques de corruption	Impacts attendus sur la réduction des vulnérabilités à la corruption	Durée de mise en œuvre	Responsable
<b>Publier sur les sites web officiels les transactions accordées par le ministre et les deux directeurs généraux</b>	Définit clairement les responsabilités et renforce la crédibilité des directeurs généraux	Court terme	DGI/DGD
<b>Produire et publier annuellement, comme pour le cas des dépenses fiscales, un rapport détaillé des transactions.</b>	Garantit le traitement uniforme des réclamations gracieuses et améliore la confiance du public	Court terme	DGI/DGD

<b>Supprimer le pouvoir de transaction accordé au ministre, adopter des barèmes officiels de sanctions et revoir la délégation des compétences en interne</b>	Limite les interférences des autorités politiques dans la conduite des affaires opérationnelles	Moyen terme	MINFI
<b>Adopter des propres décrets portant organisation des administrations fiscale et douanière et assouplir les règles de nomination et d'affectation des agents</b>	Responsabilise et crédibilise les directeurs généraux  Limite le sentiment d'impunité de certains agents	Moyen terme	MINFI  DGI/DGD

### 3. Accélérer la généralisation de la digitalisation des procédures courantes et renforcer les actions de communication

**166. Les procédures douanière et fiscale sont dématérialisées et automatisées.** Le système CAMCIS permet par exemple de traiter les procédures de dédouanement de marchandises. Toutefois, certains documents sont encore à soumettre en version papier (facture, ...). La persistance de cette pratique limite les bénéfices attendus de la digitalisation qui visait à limiter les interactions directes entre les usagers et les agents et accélérer le processus de dédouanement. Les taux d'utilisation des modules de CAMCIS dans les bureaux sont encore insuffisants et certaines procédures se font encore manuellement (contentieux, ...). La situation est similaire à la DGI avec un faible taux d'utilisation des outils actuellement disponibles et en attendant le déploiement du nouveau système HARMONY 2.

Outre la poursuite du déploiement d'HARMONY 2 au niveau de tous les bureaux des impôts et l'opérationnalisation de tous les modules disponibles dans les systèmes d'information, la mission recommande de conduire des audits périodiques du taux d'utilisation de tous les modules de CAMCIS et de HARMONY 2. Pour le cas de la Douane, l'insertion d'une clause sur le taux d'utilisation de CAMCIS dans les contrats d'objectifs devrait encourager les agents à passer en mode dématérialisé et connecté, pour limiter les interactions directes avec les usagers. En fait, l'utilisation des modules existants devrait être rendue obligatoire, la sollicitation de documents papiers bannie, et le paiement des droits et amendes fait exclusivement par virement bancaire.

**167. L'automatisation de certaines tâches dans CAMCIS a permis de mettre en place des critères objectifs de sélectivité des inspections à travers 3 circuits, rouge, jaune et vert.** Cette pratique permet d'éviter les abus d'inspection sur certains importateurs et de contribuer à l'accélération des procédures de dédouanement en fonction des profils de risques des importateurs ou des biens. Toutefois, les statistiques partagées par la DGD montrent des taux de déclarations en circuit vert extrêmement faibles et en baisse continue depuis 3 ans (de 1,6% en 2021 à 0,8% en 2022) contre des taux de contrôles documentaires (circuit jaune) qui restent élevés et qui continuent à croître au fil du temps (66% en 2020 contre 67% en 2022). De telles pratiques ne représentent pas la

modernité et ne peuvent permettre à la DGD d’atteindre ses objectifs de réduction des délais de dédouanement et de limitation des interactions directes avec les usagers. En effet, les contrôles documentaires nécessitent encore de multiples échanges et interactions directes.

La mission suggère d’améliorer continuellement les critères de sélectivité automatique (en lien avec le fichier des valeurs, la base des données du contentieux et les données de FUSION) pour réduire les nombres de déclarations orientées en circuit jaune et rouge, et d’envisager une sélection entièrement automatisée à partir de l’analyse de la base de données douanières. La suppression de documents non indispensables réduira aussi le besoin de vérification documentaire. La DGD devra publier mensuellement sur son site web les objectifs et les résultats des contrôles documentaire et physique.

La DGI doit s’inspirer des pratiques à la DGD pour développer des outils automatisés de gestion des risques dans le système d’information HARMONY 2 en liaison avec la base des données de recoupements FUSION et l’interconnexion avec CAMCIS pour améliorer le profilage des risques.

**168. Les politiques actuelles de communication des administrations modernes garantissent que les usagers disposent d’informations ciblées en quantité et en qualité, toutefois, elles devraient être mieux adaptées à chaque catégorie de contribuables ou d’importateurs.** Les instruments mobilisés actuellement par les administrations fiscale et douanière camerounaises pour garantir la disponibilité et l’accessibilité de l’information sont nombreux et fournit l’aide dont les usagers ont besoin pour remplir volontairement leurs obligations et éviter les tracasseries. Toutefois, il reste encore à adapter davantage les offres d’informations aux différents segments de la population fiscale et à diversifier les canaux de transmission de l’information en fonction des catégories de contribuables (SMS, publipostage, communiqué radiophonique, affichage, presse, site web, portail personnalisé, réseaux sociaux) afin d’améliorer l’image et la confiance des usagers envers la DGI et la DGD.

## Tableau 12. Recommandations

Mesures par ordre de priorité pour limiter les risques de corruption	Impacts attendus sur la réduction des vulnérabilités à la corruption	Durée de mise en œuvre	Responsable
Améliorer continuellement les critères de sélectivité à la douane et publier les objectifs et les résultats des contrôles	Assure un traitement équitable des opérations de contrôle, encourager le civisme douanier	Court terme	DGD
Mettre en œuvre une stratégie de communication en ciblant chaque segment de la population fiscale	Encourage le civisme fiscal et rétablit la confiance du public envers les administrations douanière et fiscale	Court terme	DGI/DGD

Adopter et mettre en œuvre une stratégie de transformation de la DGI et de la DGD en des administrations totalement dématérialisées et rendant obligatoire le paiement électronique ou par virement bancaire	Encourage le civisme fiscal par l'abaissement des coûts de conformité, la limitation des tracasseries et des interactions directes et des négociations	Moyen terme	DGI/DGD
Développer des outils de gestions des risques automatisés dans le logiciel HARMONY 2 de la DGI	Assure un traitement équitable des opérations de contrôle, encourager le civisme fiscal	Moyen terme	DGI

#### 4. Moderniser la gestion des ressources humaines et améliorer la mesure et l'évaluation des performances

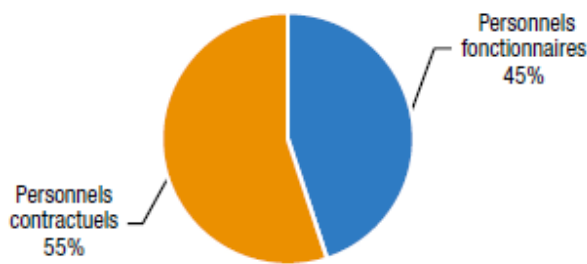
##### 169. Les administrations douanière et fiscale n'ont pas encore la maîtrise de l'ensemble du processus de recrutement, d'affectation, de promotion, et de sanctions de leurs agents.

L'ensemble de ces processus demeure sous le contrôle du ministère de la Fonction publique et tombe sous l'empire du Décret n°94/199 du 7 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat et du Décret n°75/776 du 18 décembre 1975 portant Statut Particulier du corps des fonctionnaires des Régies Financières. Ces textes sont censés assurer une impartialité dans la nomination, la promotion et la sanction des agents des administrations fiscale et douanière. Dans la pratique, les nominations et promotions relèvent du pouvoir discrétionnaire du Ministre.

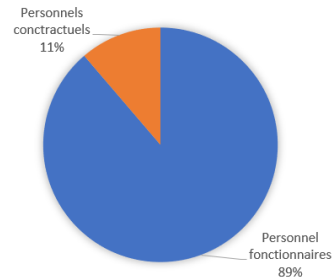
En outre, le mécanisme de mise à disposition pour emploi au sein des administrations fiscale et douanière des personnels recrutés au sein du corps des fonctionnaires de l'Etat par le ministère de la Fonction publique et de la réforme administrative n'est pas guidé par l'expression des besoins en personnels des administrations. C'est ainsi que les administrations fiscale et douanière sont obligées de mobiliser d'importantes ressources pour former ces nouveaux agents contractuels n'ayant aucune notion fiscale ou douanière. Le phénomène est plus important à la DGI qu'à la DGD (Figures 7 et 8). Ceci représente autant de budget en moins pour la formation continue des fonctionnaires issus des filières de recrutement classique (Ecole Nationale de l'Administration et de la Magistrature - ENAM...) ou des corps techniques des agents des régies financières.

Figure 7. DGI. Effectifs selon les statuts (2021)

Figure 8. DGD. Effectifs selon les statuts (2021)



Source : Direction générale des impôts, 2023



Source : Direction générale des douanes, 2023

L'adoption de statut spécial des corps des agents des douanes et des agents impôts, en conformité avec le Statut général des fonctionnaires, octroiera plus de flexibilité aux responsables dans la sélection, la nomination (cf. ¶112), la promotion et l'application des sanctions de premier degré. Ils permettront de mieux encadrer les critères d'affectation, et de clarifier les règles d'avancement sur mérite ou de retarder la progression des agents véreux ou sanctionnés. Par ailleurs tenir, ces statuts spéciaux permettront de renforcer la protection de la gestion des carrières des agents et de tenir compte des spécificités des métiers de la douane ou des impôts.

**170. Les politiques de déploiement et de rotation permettent de limiter les risques de corruption des agents occupant des postes sensibles et vulnérables aux risques de corruption.** Il n'existe pas en général de politique formalisée de rotation des cadres et des agents de base. Par ailleurs, les textes en vigueur<sup>158</sup> ne permettent pas encore les nominations à durée déterminée pour les postes de haut niveau. Ce principe, difficile à tenir pour des postes à la discrétion des plus hauts pouvoirs de l'Etat, peut être expérimenté pour les postes de management intermédiaire et certains postes de commandement ou des agents en service dans les services les plus exposés aux risques de corruption (Douala pour la DGD ou à la DGE pour la DGI). Il n'existe pas encore de règles de mobilité, sauf dans le cadre des contrats de performance mis en œuvre à la DGD.

En attendant l'adoption de statuts particuliers des agents des douanes ou des impôts, la mission propose la prise d'une note de service définissant les règles d'affectation et de maintien dans les postes sensibles. Il est aussi recommandé aux deux directeurs généraux de publier sur les sites intranet de chaque administration la liste des postes dont la durée du mandat des titulaires arrivent à expiration dans les 6 mois, afin de garantir plus de transparence pour les postulants.

**171. Les systèmes d'évaluation des performances mises en place à la douane favorisent des niveaux élevés de compétences professionnelles mais pas encore celui d'intégrité personnelle.** L'administration douanière camerounaise a depuis plusieurs années considéré les contrats de performances<sup>159</sup> comme partie intégrante de la culture douanière. Toutefois, ils ont été mis en place

<sup>158</sup> Décret n°2008/376 du 12 novembre 2008 portant organisation administrative de la République du Cameroun et Décret n°2011/408 du 9 décembre 2011 portant organisation du gouvernement.

<sup>159</sup> "Comment la contractualisation dans les administrations fiscales peut-elle limiter la corruption et la fraude ? Le cas des douanes camerounaises". Thomas Cantens, Gaël Raballand, Samson Bilangna et Marcellin Djeuwo. In "Revue d'économie du développement" 2012/3 Vol. 20 | pages 35 à 66.

uniquement pour les inspecteurs de visite en poste dans les différents bureaux de dédouanement (Aéroport, Port, Colis postaux, Magasins extérieurs) à Douala et Kribi (voir encadré 5). La mission suggère d'étendre la mise en place des contrats de performances, avec l'ajout d'une composante relative à l'observation et au respect des règles déontologiques, à tous les agents occupant les postes qui sont plus exposés aux risques de corruption. La DGI devrait s'inspirer de cet exemple de la DGD pour mettre en place des contrats de performances similaires en commençant par la DGE.

#### Encadré 5. Expérience de la Douane Camerounaise dans la mise en place des contrats de performances

1. Qualité des parties contractantes : le Directeur général des douanes et l'Inspecteur de visite
2. Nombre d'agents concernés : 147 inspecteurs de visite entre 2019 et 2022
3. Objectifs : (1) rationaliser l'organisation et les procédures ; (2) améliorer l'efficacité des contrôles douaniers et faciliter les échanges, (3) professionnaliser et renforcer le contrôle de l'exécution du service ; (4) améliorer la qualité de service pour les usagers ; et (4) transformer le comportement des agents des douanes.
4. Instruments de mesures (à travers 9 indicateurs) :
  - Objectif 1. Accélérer le dédouanement : (1) pourcentage de déclarations liquidées en 0 jour, (2) pourcentage de déclarations liquidées en 5 jours et plus, (3) pourcentage de déclarations non liquidées, (4) pourcentage de déclarations contre écrites par l'Inspecteur ayant liquidé, sur les déclarations en circuit jaune redressés.
  - Objectif 2. Améliorer l'efficacité de la lutte contre la fraude : (5) pourcentage du montant des redressements sur les montants des déclarations enregistrées, (6) pourcentage de redressements en circuit rouge sur le montant des droits et taxes des déclarations en circuit rouge redressées, (7) pourcentage de redressements inférieurs à 500 000 FCFA sur le total des redressements en nombre sur les déclarations en circuit rouge, (8) pourcentage des déclarations redressées parmi les déclarations reroutées du jaune vers le rouge, (9) montant total des redressements en valeur absolue.
5. Méthode de calcul de la performance : fondés sur des milliers d'observations par bureau, les indicateurs sont fiables et recalculés mensuellement par le système d'information douanier. L'appréciation de l'indicateur composite de performance est fondée sur l'expérience des 3 dernières années suivant un barème préétabli.
6. Mesures d'accompagnement : cellule de performance apportant un appui méthodologique aux concernés, formation des inspecteurs aux mécanismes d'évaluation de la performance, information périodique des inspecteurs sur leurs performances, garantie d'une évaluation objective et équitable et traitement, et traitement spécifique des contentieux des bureaux pour accélérer le versement des parts contentieuses.
7. Récompenses : gestion individualisée de la carrière, citation des noms des 3 inspecteurs ayant les mieux performés dans la revue et le site internet de la Douane, gratification et inscription au dossier individuel tous les 3 mois, et offre de formations supplémentaires aux 3 meilleurs inspecteurs tous les 6 mois.
8. Sanctions : avertissement, convocation pour un entretien, sanctions disciplinaires pouvant aller à la mutation
9. Durée et révision du contrat : 6 mois renouvelable, avec une étape de vérification intermédiaire à 3 mois pour ajuster les indicateurs au besoin.

**172. Les niveaux et conditions de rémunération des fonctionnaires des administrations douanière et fiscale garantissent un niveau de vie décent comparés aux salaires locaux mais le mode de répartition des primes peut encore être amélioré.** Dans l'ensemble, les agents des administrations douanière et fiscale bénéficient d'une rémunération confortable comparée aux autres agents de la fonction publique. Bien entendu, une revalorisation de la grille des revenus mensuels des agents de la fonction publique pour tenir compte du coût de vie est toujours attendu. Toutefois, les agents des douanes et des impôts disposent d'un système d'intéressement propre. Ils sont répartis par catégorie d'agents suivant des critères qui peuvent paraître injuste pour la grande masse des agents.

L'amélioration du système de répartition des primes et intéressements par un système plus clair et juste socialement permettra d'éliminer les frustrations et les expositions aux pratiques de corruption des agents de base. Il faudra aussi envisager d'assurer la permanence et la stabilité de leurs versements en les incluant par exemple dans les fiches de paie mensuelles.

**Tableau 13. Recommandations**

Mesures par ordre de priorité pour limiter les risques de corruption	Impacts attendus sur la réduction des vulnérabilités à la corruption	Durée de mise en œuvre	Responsable
Etendre (DGD) ou mettre en place (DGI) les contrats de performance avec une composante éthique	Encourage les agents vertueux par un dispositif transparent et objectif de mesure des performances	Court terme	DGI/DGD
Adopter des statuts spéciaux des agents des douanes et des impôts et définir des règles claires de mobilité	Limite les risques d'exposition la corruption des agents et affecte sur une base objective les agents	Moyen terme	MINFI
Améliorer les modalités de financement et rendre plus équitable et permanent les mécanismes d'intéressement des agents	Renforce la motivation des agents et réduit les écarts de rémunérations qui peuvent créer des frustrations	Moyen terme	MINFI

## 5. Promouvoir une culture d'intégrité, de transparence et de redevabilité

Les administrations fiscale et douanière modernes sont dotées d'une solide stratégie de promotion de l'intégrité. La nécessaire institutionnalisation de la transparence et de la redevabilité reflète le principe selon lequel elles doivent répondre de la façon dont elles emploient et collectent les ressources publiques et exercent leurs pouvoirs afin de renforcer la confiance de la collectivité.

### Stratégie de sensibilisation, de prévention et de lutte contre la corruption

**173. Aucune des administrations fiscale et douanière n'ont pas de bureau des affaires internes, qui sont pourtant nécessaire pour formuler et mettre en œuvre leurs stratégies en matière d'intégrité et d'éthique.** Ces bureaux devront s'assurer que chaque agent respecte les règles déontologiques et éthiques de la profession. Ces bureaux auront aussi à enquêter sur les fautes professionnelles des agents afin d'amener les auteurs à rendre compte, souvent en coopération avec les organes d'exécution correspondants (police, organe anticorruption, inspection des finances, ministère public). Compte tenu de la nature sensible de leurs attributions, ces bureaux des affaires internes seront placés directement sous l'autorité des deux directeurs généraux. Bien entendu, ces deux bureaux doivent collaborer étroitement avec l'Inspection générale des régies financières (ISGRF) au sein du MINFI.

Les bureaux des affaires internes, en étroite collaboration avec la CONAC et la Cellule de Prévention et de Lutte contre la Corruption au sein du Ministère, ont vocation à définir et mettre en œuvre la



stratégie de promotion de l'intégrité aligner avec les priorités et grandes lignes du Plan gouvernemental de lutte contre la corruption. Il est également proposé d'institutionnaliser le Comité de promotion de l'éthique et de la gouvernance à la Douane et de créer une structure similaire au sein de l'administration fiscale. Leur mode de gouvernance doit être amélioré en y associant le secteur privé, la société civile et la CONAC.

## Code de déontologie des agents des administrations douanière et fiscale

**174. Les administrations fiscale et douanière camerounaise devraient actualiser et renforcer la vulgarisation du Code de déontologie et d'éthique.** Le plan d'action annuel 2023 de l'Inspection des Services des Impôts prévoit la finalisation et la vulgarisation du Code éthique et de déontologie. En outre, la mise en place d'un Comité pour la promotion de l'éthique et de la gouvernance au sein de la Douane (2009) n'a pas encore abouti à élaborer un code de déontologie des agents des douanes. A l'image de la proposition de création de la Charte élargie des droits et obligations, un Code de déontologie et de déontologie actualisé des agents des douanes et des impôts permettra de consolider et de clarifier les droits et obligations des agents tels que prévus par les différents textes en vigueur<sup>160</sup>. Un tel Code, qui devra être rendu public, permettra de clarifier les interactions et renforcer la confiance entre les agents et les usagers. Il permettra aussi de prévoir les statuts des lanceurs d'alerte en interne et à l'externe.

## Contrôle interne et audit externe indépendant

**175. Les solutions technologiques permettant de détecter les comportements contraires à l'éthique sont disponibles mais ne sont pas utilisées.** L'inspection des services des douanes (ISD) et l'Inspection des Services des Impôts (ISI) assurent tous deux, l'exécution de programmes d'audit et de contrôle interne annuel couvrant des champs larges. Toutefois, les possibilités offertes par les systèmes d'information (CAMCIS à la DGD et HARMONY à la DGI) ne sont pas encore exploitées. La mission a discuté avec les principaux services concernés de la nécessité de développer des applications spécifiques de contrôles d'accès et des journaux d'audit, ainsi que de former les agents des l'ISD et de l'ISI à l'utilisation respectivement de CAMCIS et d'HARMONY. En effet, les Inspections des services doivent jouer un rôle plus en amont de détection des comportements déviants, comme ce qui a été mis en œuvre par la Division de la coopération internationale et de la base de taxation (DGD) s'agissant de la surveillance à distance des valeurs appliquées en douane par les vérificateurs.

**176. Des contrôles externes sont effectués<sup>161</sup> mais leurs résultats ne sont pas utilisés pour rectifier les manquements et améliorer le fonctionnement des administrations concernés.**

---

<sup>160</sup> Décret n°94/199 du 7/10/94 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat, Décret n°75/768 du 18/12/75 portant Statut Particulier du corps des fonctionnaires d'active des Douanes, Décret n°75/776 du 18/12/75 portant Statut Particulier du corps des fonctionnaires des Régies Financières, Loi n°2018/011 du 11/07/18 portant code de transparence et de bonne gouvernance dans la gestion des finances publiques au Cameroun.

▪ <sup>161</sup> La Loi n°2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'Etat et des autres entités publiques prévoit également des possibilités -jamais utiliser- de contrôle parlementaire des deux administrations.

L'IGSRF et le CONSUPE conduisent des opérations d'audit régulièrement des administrations douanière et fiscale. Toutefois, les rapports d'audit et les conclusions de l'exploitation de leurs recommandations par les administrations ne sont pas publiés. Un effort de transparence contribuerait à renforcer la crédibilité de ces organes de contrôle externe indépendant, et restaurerait la confiance des agents vertueux et des usagers victimes de comportements malveillants des agents administratifs.

## Transparence des administrations douanière et fiscale

**177. Les performances financières et opérationnelles des administrations douanière et fiscale ne sont pas encore systématiquement rendues public.** Les rapports annuels de la DGI sont mis en ligne mais les informations y contenues sont encore limitées (il manque par exemple les statistiques en matière de contrôle, de contentieux, sur les restes à recouvrer, les sanctions prises, ...). Pour la DGD, les rapports d'activités et les plans stratégiques ne sont pas publiés sur son site web. Il est vrai que la sécurité du site web institutionnel de la douane laisse à désirer. La publication de ces informations renforcera la redevabilité des deux administrations et la confiance du public en elles.

**178. La mesure des opinions des contribuables et des utilisateurs et du public général permettra de renforcer la crédibilité des deux administrations et de prendre les mesures correctrices si le cas y échet.** Les avis du public sur le niveau d'intégrité des agents, y compris le signalement de comportements contraires à l'éthique, ne sont pas encore systématiquement recueillis. Il est recommandé de mettre en place en ligne des enquêtes de satisfaction et de signalement des comportements inappropriés.

## Tableau 14. Recommandations

Mesures par ordre de priorité pour limiter les risques de corruption	Impacts attendus sur la réduction des vulnérabilités à la corruption	Durée de mise en œuvre	Responsable
Créer un Comité de promotion de l'éthique et de la bonne gouvernance, un bureau des affaires internes et développer une stratégie de promotion de l'intégrité de l'éthique	Restaurer la confiance des usagers par l'importance qu'accorde les deux administrations dans la lutte contre la corruption et la politique de tolérance zéro	Court terme	DGI/DGD
Rendre transparent les résultats des audits indépendants et les mesures correctrices prises par les deux administrations	Restaurer la confiance du public et renforce la crédibilité des administrations douanière et fiscale	Court terme	MINFI DGI/DGD
Appliquer strictement les sanctions recommandées par les missions d'Inspection et publier les résultats	Renforcer la crédibilité des responsables, et réhabilite la confiance des agents et des usagers	Court terme	DGI/DGD
Renforcer les mécanismes de contrôle interne et mettre en place des outils de surveillance dans les systèmes IT	La surveillance des processus, avec des contrôles d'accès et des journaux limite les tentations	Moyen terme	DGI/DGD

Améliorer la transparence des administrations en publiant systématiquement les rapports opérationnels et financiers	Restaurer la confiance du public et renforce la crédibilité des administrations douanière et fiscale	Moyen terme	DGI/DGD
---	--	-------------	---------

## 6. TVA retenues à la source

**179. Le recours à des agents de retenue de la TVA est une source de dysfonctionnement de la TVA.** Au Cameroun, la Direction général des impôts sélectionne les entreprises et les collectivités décentralisées pour opérer la retenue de la TVA sur leurs achats, en fonction de leurs capacités. En 2022, 879 entités étaient autorisées à retenir la TVA, dont 174 entreprises privées, 33 entreprises publiques, 261 organismes publics et 374 collectivités et communes. La retenue de la TVA par les acheteurs implique que les vendeurs de la chaîne de valeur ajoutée n'obtiennent pas la TVA en aval pour compenser la TVA en amont. Cela a pour effet d'augmenter le nombre d'entreprises ayant des crédits de TVA nets qui, en principe, doivent être remboursés par le gouvernement. Dans la pratique, seules les grandes entreprises reçoivent des remboursements de TVA en temps voulu, laissant les autres entreprises faire face à des reports coûteux de remboursements ou devant créditer le crédit net de TVA sur d'autres impôts dus. Le non-remboursement de la TVA nette augmente le taux d'imposition effectif de ces entreprises.

**180. La rupture de la chaîne de la TVA résultant de la retenue par l'acheteur détruit l'aspect auto-renforçant de la TVA.** En effet, dans le cadre d'une TVA fonctionnant normalement, les vendeurs sont incités à déclarer honnêtement leurs ventes afin de pouvoir réclamer la TVA en aval, en laissant une trace de factures qui facilite le travail de l'administration fiscale. Par conséquent, les agents chargés de la retenue de la TVA doivent eux-mêmes être contrôlés par l'administration fiscale pour s'assurer qu'ils versent les montants retenus. On peut se demander si les institutions publiques telles que les hôpitaux et les établissements d'enseignement, ou les collectivités et les communes, n'essaieraient pas de conserver une partie de la TVA retenue pour augmenter leur budget. Le Cameroun devrait surveiller de près les paiements de TVA effectués par les agents chargés de la retenue, procéder à des audits fondés sur les risques et cesser progressivement de faire appel à des agents chargés de la retenue.

### Tableau 15. Recommandations

Mesures visant à réduire le risque de corruption, par ordre de priorité	Impacts attendus sur la réduction de la vulnérabilité à la corruption	Échéance	Compétences
Supprimer progressivement le recours aux agents chargés de la retenue de la TVA.	Renforcer la chaîne de la TVA et limiter les possibilités de détournement des recettes publiques.	Moyen terme	DGI

## Section VII - Surveillance du secteur financier

**181. Cette section fournit un aperçu des vulnérabilités de gouvernance liées à la surveillance du secteur financier qui, dans le cas du Cameroun, est directement menée par le superviseur régional de la CEMAC.** Le secteur bancaire camerounais étant réglementé et supervisé par la COBAC, cette section s'appuie sur les principales conclusions et les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations liées à la gouvernance du Programme d'évaluation du secteur financier (PESF) de 2015 pour la CEMAC<sup>162</sup> et ne formule pas de recommandation spécifique au Cameroun.

### 1. Présentation du secteur bancaire camerounais

**182. Les fragilités se sont accumulées dans le secteur bancaire camerounais.** Le secteur bancaire comprend treize banques agréées (banques publiques, étrangères et privées locales) représentant environ 25 pour cent de l'ensemble des actifs du secteur bancaire de la CEMAC. Le secteur bancaire a longtemps souffert du niveau élevé des prêts non-performants (15 pour cent de l'encours des prêts bruts en 2022), du risque élevé de concentration des engagements et, plus récemment, de l'importance croissante des expositions souveraines.

**183. De récents rapports des services du FMI<sup>163</sup> ont noté que les fragilités du secteur bancaire ont été stabilisées, mais restent notables, et que de nouvelles réformes structurelles sont nécessaires.** Le gouvernement continue de mettre en œuvre des réformes visant à renforcer la stabilité du secteur financier en remédiant à la situation des banques non-viables par le biais des mécanismes de résolution. L'État camerounais a convenu avec la COBAC le processus de restructuration de deux banques en difficultés. C'est dans ce cadre que l'Etat a financé les premières tranches de recapitalisation, et a procédé à la nomination des administrateurs des Conseils d'Administration. Le gouvernement s'apprête également à procéder à une cession d'une partie de ses actions détenues auprès de la Commercial Bank of Cameroon. Le mode de cession y compris le choix d'un actionnaire stratégique sont en cours. Le processus d'amélioration du cadre de gouvernance de ces banques publiques demeure à un stade préliminaire. Les banques détenues par l'État sont généralement

---

<sup>162</sup> Le PESF (FSSA Country Report No. 2016/106) a été publié en avril 2016 : [Central African Economic and Monetary Community \(CEMAC\) : Financial System Stability Assessment \(imf.org\)](#). Le rapport d'évaluation détaillé sur la mise en œuvre des principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace n'a pas été publié, mais un rapport d'évaluation résumé sur le respect des normes et codes (ROSC) a été publié en tant qu'annexe 1 du FSSA Report.

<sup>163</sup> Rapports récents du FMI relatifs au Cameroun:

- Deuxième FEC (août 2022) : [Cameroun : deuxièmes revues au titre des dispositions relatives à la facilité élargie de crédit et au mécanisme élargi de crédit, et demandes de dérogations pour l'applicabilité des critères de réalisation et la modification des critères de réalisation – Communiqué de presse ; rapport du personnel ; Et Déclaration Du Directeur Exécutif Pour Le Cameroun \(imf.org\)](#) ;
- Article IV 2021 et première FEC (mars 2022): [Cameroun : Consultation 2021 au titre de l'article IV et premières revues au titre de la Facilité élargie de crédit et de la Facilité élargie de crédit Arrangements et demandes de dérogations pour l'applicabilité des critères de réalisation et le non-respect et la modification des critères de réalisation – Communiqué de presse ; rapport du personnel ; et Déclaration du Directeur exécutif pour le Cameroun \(imf.org\)](#) ;
- Demande de FEC (août 2021) : [Cameroun : Demandes d'arrangements triennaux au titre de la Facilité élargie de crédit et de la Facilité élargie de financement - Communiqué de presse ; rapport du personnel ; déclaration du personnel ; et Déclaration de l'Administrateur pour le Cameroun \(imf.org\)](#).

soumises à une influence politique sur leurs opérations, ce qui est susceptible de les exposer potentiellement aux risques inhérents à la corruption<sup>164</sup>.

## 2. Principales conclusions et recommandations du PESF pour remédier aux vulnérabilités de la gouvernance du secteur financier dans la CEMAC

**184. Le PESF de la CEMAC de 2015 a constaté que le cadre de la surveillance du secteur bancaire était miné par d'importantes lacunes réglementaires et des faiblesses en matière de surveillance, y compris des vulnérabilités dans le domaine de la gouvernance, et a recommandé aux autorités de la CEMAC de mettre en œuvre des politiques destinées à y remédier.** D'un point de vue institutionnel, le PESF a recommandé de renforcer l'indépendance, la responsabilité et la transparence institutionnelles de la COBAC, et de renforcer la gouvernance interne et la dotation en personnel du Secrétariat général de la COBAC. En outre, le PESF a souligné la nécessité (1) d'une mise en œuvre appropriée et d'une meilleure application des réglementations en matière de gouvernance d'entreprise des banques, (2) de renforcement du cadre réglementaire relatif aux transactions avec des parties liées, et (3) d'amélioration des règles de transparence financière des banques.

### Indépendance, responsabilité, transparence, dotation en personnel et sanctions

**185. Le PESF de la CEMAC de 2015 a souligné que l'indépendance institutionnelle du collègue de la COBAC (la Commission Bancaire) devait être renforcée.** Pour éviter l'ingérence des gouvernements, une plus grande diversification de la composition des membres de la Commission bancaire était nécessaire. Au moment de la mission, les commissaires occupaient des postes dans les ministères des finances des pays membres de la CEMAC. Il a été recommandé que le processus de nomination des commissaires soit basé sur des critères relatifs à leur compétence, leur expertise et leur éthique, en tenant dûment compte des conflits d'intérêts potentiels. En outre, le PESF a recommandé de renforcer la transparence et la responsabilité de la COBAC.

**186. Le PESF a souligné la nécessité de renforcer la gestion interne et les ressources du Secrétariat général de la COBAC (SG-COBAC).** Les processus opérationnels des différents départements du SG-COBAC devaient être revalorisés, et les effectifs augmentés, sur la base de procédures transparentes, plus efficaces et efficientes, afin de renforcer le professionnalisme de l'institution à tous les niveaux. Constatant la pénurie persistante d'agents d'encadrement du SG-COBAC, le PESF a recommandé qu'une attention particulière soit portée au renforcement des ressources humaines et de l'expertise du SG-COBAC. Cela est particulièrement important pour exercer efficacement les responsabilités régionales en matière de surveillance financière, qui se sont développées encore plus récemment avec la réglementation et la surveillance des établissements de paiement, ainsi que la protection des consommateurs. Une plus grande autonomie budgétaire de la COBAC par rapport à la BEAC, notamment pour la gestion des ressources humaines, des investissements informatiques et des besoins de financement, était nécessaire compte tenu des responsabilités croissantes de la COBAC.

---

<sup>164</sup> [Réglementation, supervision et gestion des difficultés dans les banques publiques \(imf.org\)](http://imf.org)

**187. Le PESF a recommandé d'améliorer les processus décisionnels de la COBAC et la transparence dans l'application des sanctions aux banques.** Alors que la COBAC dispose de pouvoirs légaux d'intervention préventive et de sanction adaptés, le PESF a constaté que les actions de surveillance ont été appliquées très tardivement et souvent après l'échec de nombreux plans de restructuration. Par exemple, de nombreuses banques ont affiché des fonds propres négatifs pendant des périodes considérablement longues. Le PESF a recommandé à la COBAC d'intervenir de manière proactive lorsque les banques enfreignent la réglementation, et de manière préventive lorsque les banques ont une situation financière fragile ou une exposition aux risques excessive. Le PESF a également recommandé la mise en œuvre de processus plus rigoureux pour les retraits d'agrément des banques non-viables. De plus, pour faciliter la gestion indépendante des dossiers impliquant des banques publiques, le PESF a suggéré la mise en place d'un comité des sanctions au sein de la COBAC. La publication des décisions de sanction, tout en préservant la confidentialité, pouvait également renforcer la crédibilité de la COBAC et offrir aux acteurs du marché une plus grande transparence juridique.

### **Gouvernance d'entreprise, transaction avec les parties liées, et transparence financière des banques**

**188. Le PESF de 2015 a conclu que les cadres de la gouvernance d'entreprise des banques et de la surveillance de sa mise en œuvre devaient être encore renforcés.** Même si la réglementation imposait déjà un certain nombre d'exigences pour la gouvernance d'entreprise des banques, leur mise en œuvre était déficiente à bien des égards. Il a été recommandé de mieux faire respecter ces réglementations grâce à une plus grande couverture des problématiques connexes lors des contrôles sur place et à l'application de mesures correctives plus strictes à l'égard des banques non conformes. En outre, le PESF a constaté que la réglementation n'exigeait pas un nombre minimum d'administrateurs non-exécutifs indépendants ni la création de comités spécialisés au niveau des conseils d'administration (en fonction de l'importance systémique des banques). Le deuxième point a été traité par le règlement COBAC R-2016/04<sup>165</sup>. Ce règlement relatif au contrôle interne prévoyait des exigences concernant les comités spécialisés et les responsabilités des conseils d'administration des banques, notamment en matière de gestion des risques. Pourtant, une révision du cadre réglementaire existant serait nécessaire pour l'aligner avec les normes internationales les plus récentes, en particulier (1) les principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace du Comité de Bâle (principe 14 sur la gouvernance) de 2012, s'agissant par exemple des normes d'adéquation et d'honorabilité et des règles de rémunération, ainsi que (2) les principes de gouvernance d'entreprise applicables aux banques du Comité de Bâle de 2015, en tenant compte du principe de proportionnalité.

**189. De nouvelles réformes étaient nécessaires pour renforcer les exigences prudentielles relatives aux transactions avec des parties liées.** Le PESF a souligné que de nombreux problèmes rencontrés par les banques résultaient de leurs transactions avec des parties liées. Cependant, le cadre réglementaire était encore déficient à bien des égards. Le PESF a recommandé de mettre à jour la

---

<sup>165</sup> Le règlement COBAC R-2016/04 est accessible sur le site de la BEAC: [https://www.beac.int/wp-content/uploads/2016/10/reglement\\_cobac\\_r-2016\\_04\\_relatif\\_au\\_contrôle\\_interne.pdf](https://www.beac.int/wp-content/uploads/2016/10/reglement_cobac_r-2016_04_relatif_au_contrôle_interne.pdf)

réglementation afin (1) de rendre la définition des parties liées plus complète et détaillée, (2) d'inclure toutes les expositions comptabilisées au bilan et hors bilan dans l'évaluation du respect des limites, (3) d'exiger que ces transactions soient effectuées dans des conditions financières non-dérogatoires, et (4) d'établir des règles régissant le traitement des conflits d'intérêts lors de l'évaluation et de la décision portant sur de telles transactions.

**190. L'information et la transparence dans le secteur bancaire devaient être améliorées.** Le PESF a identifié que la publication et la transparence des informations financières par les banques étaient déficientes. Alors que la COBAC exigeait des banques qu'elles publient régulièrement leurs comptes annuels, il n'existait pas de modèles définis à cet effet. Il a été recommandé d'exiger des banques qu'elles publient des rapports annuels contenant un ensemble adéquat d'informations financières et qualitatives. Les rapports périodiques d'activité de la COBAC ont également été publiés avec des retards excessifs. Cette situation ne s'est pas améliorée. Le site Internet de la COBAC n'est pas mis à jour et ne divulgue pas d'informations pertinentes, tandis qu'aucun rapport annuel de surveillance n'a été récemment divulgué.

## Section VIII. État de droit

### 1. Protéger les droits de propriété et l'exécution des contrats

**191. L'analyse du paysage de l'état de droit au Cameroun a révélé un manque de confiance dans les institutions essentielles, une perception de corruption généralisée, une ingérence politique dans de nombreuses procédures et une fragilité des fondamentaux juridiques.** Dans cette partie du rapport, l'analyse de l'état de droit porte en particulier sur la protection et l'exécution des droits de propriété et des contrats, ainsi que sur le fonctionnement des tribunaux du pays. Au Cameroun, les facteurs de vulnérabilité en matière de corruption sont considérés comme omniprésents, d'importants secteurs du marché étant touchés par de profonds problèmes de gouvernance et un manque généralisé de transparence. La sévérité de ces problématiques est telle qu'elles sont reconnues comme un péril pour le fonctionnement efficient de l'État.

**192. Une diversification économique motivée et menée par le secteur privé est un objectif de longue date des autorités camerounaises ; mais tout progrès s'accompagne de défis.** Tandis que le pays poursuit l'adoption de mesures visant à développer son économie, il importe de considérer avec attention le renforcement de l'état de droit et de la confiance en l'intégrité du système juridique. Les six piliers stratégiques pour la croissance du secteur privé du gouvernement (décrits dans la « Stratégie nationale de la finance inclusive 2021-2025 »)<sup>166</sup> sont ambitieux, mais ne peuvent être soutenus que par des institutions indépendantes et fortes. En effet, le rôle de stimulateur de l'activité économique que joue le système juridique est particulièrement important pour les nouveaux entrants sur le marché (aussi bien pour remporter des contrats que pour les faire appliquer), mais également pour attirer les investissements (les investisseurs ne s'engageront pas de manière substantielle s'ils doutent du respect et de la bonne exécution de leurs contrats et droits de propriété).

**193. Le système juridique camerounais est unique en ce qu'il conserve un bijuridisme alliant les systèmes de droit civil et de droit commun (*common law*).** Le passé colonial du pays combine la domination britannique sur ses territoires occidentaux et la domination française sur le reste du territoire. Après l'indépendance, l'architecture juridique a cherché à rassembler ces deux systèmes. Aujourd'hui, il en résulte l'application du droit commun dans les deux régions anglophones à l'ouest du Cameroun (le Nord-Ouest et le Sud-Ouest), et l'application du droit civil dans les huit régions de langue française (Adamaoua, Centre, Est, Extrême-Nord, Littoral, Nord, Sud et Ouest). Les difficultés inhérentes à l'association de deux approches juridiques distinctes au sein d'un système national ont connu un nouveau tournant en septembre 1996, lorsque le traité de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) est entré en vigueur dans tous les pays signataires (y compris le Cameroun, qui y avait adhéré en 1993). Si deux systèmes juridiques différents continuent d'exister, le fait que les actes uniformes de l'OHADA découlent principalement du droit civil français met l'accent sur les défis liés à la fusion du droit civil et commun dans un environnement

---

<sup>166</sup> Le champ d'application des six piliers stratégiques et de plus amples détails sur les plans destinés à dynamiser l'économie camerounaise sont abordés dans les consultations de 2021 au titre de l'article IV, sur le lien suivant: [Rapport du FMI pour les consultations au titre de l'article IV](#).



moderne et dynamique. Un examen plus approfondi de cette question dépasse toutefois le cadre de ce rapport, lequel porte sur le droit civil du système juridique camerounais.<sup>167</sup>

**194. Les représentants du secteur privé, de la société civile, de la communauté internationale, des donateurs et des autorités gouvernementales conviennent qu’au Cameroun, l’état de droit repose sur des fondations instables.** Cette situation semble se détériorer régulièrement sans avancées tangibles, le secteur privé rencontrant dès lors de sérieux obstacles à son développement au Cameroun. L’Afrobaromètre 2022 a révélé des tendances inquiétantes dans le pays, indiquant que près de 70 % des citoyens estiment que la corruption a empiré au cours des 12 derniers mois, les juges et magistrats étant perçus comme les plus corrompus.<sup>168</sup> Ces conclusions concordent avec celles du rapport annuel 2021 de la CONAC, qui pointait du doigt le système de justice comme l’un des secteurs les plus touchés par la corruption du pays.<sup>169</sup>

**195. En l’absence de réformes d’envergure, ces facteurs de vulnérabilité continueront à ralentir les perspectives de croissance de l’économie.** Au Cameroun, la confiance en la force, l’indépendance et la fiabilité d’un grand nombre de fonctions essentielles de l’État est largement déficiente. Les intervenants sur le marché rencontrent un environnement opérationnel complexe dans lequel mener leurs activités. Les procédures et systèmes existants pour veiller à l’exécution de la loi sont opaques et confus, ce qui donne lieu à des inefficacités et à de l’incertitude susceptible de mener à de la corruption et à des abus. Le système judiciaire ne fonctionne pas de manière satisfaisante, ce qui constitue également un frein important. La situation s’est détériorée à tel point que certaines entreprises internationales se retirent actuellement de leurs intérêts commerciaux au Cameroun pour se concentrer sur d’autres marchés africains présentant une croissance potentielle plus importante.<sup>170</sup>

**196. Le degré d’influence de l’exécutif sur les autres branches du gouvernement dépasse celui observé dans d’autres pays.** La centralisation du pouvoir vers l’exécutif du gouvernement camerounais a conduit à une culture d’impunité où les procédures et résultats sont souvent perçus comme influencés par des forces extérieures et caractérisés par un manque de transparence, où les fragilités sont exacerbées et où la confiance des chefs d’entreprise est faible. Il en résulte un environnement où les droits de propriété et contractuels sont inadéquatement protégés. Par conséquent, les investissements sont découragés, les parties étant contraintes de trouver de nouveaux mécanismes d’application de la loi vu l’incertitude élevée relative à l’exécution de l’autorité étatique pour l’exécution des contrats privés et la protection des droits de propriété des entreprises et individus.

**197. Divers indicateurs récents de gouvernance et de corruption accusent la lenteur des progrès réalisés en matière de lutte contre la corruption et la faible confiance dans les institutions.** Des indices internationaux importants basés sur la perception soulèvent des

---

<sup>167</sup> Le FMI ayant rencontré des interlocuteurs du gouvernement et du secteur privé basés exclusivement à Yaoundé (région du Centre) et à Douala (région du Littoral), qui tous fonctionnent selon le droit civil, l’analyse a porté sur cet aspect du système juridique national.

<sup>168</sup> <https://www.afrobarometer.org/countries/cameroon/>

<sup>169</sup> <https://conac.cm/fr/>

<sup>170</sup> Par exemple, la banque multinationale Standard Chartered prévoit de se retirer totalement de 7 marchés africains, dont le marché camerounais, invoquant des difficultés commerciales causées, en partie, par les faiblesses de l’État de droit : <https://www.reuters.com/business/stanchart-exits-7-markets-africa-middle-east-2022-04-14/>

préoccupations : le Cameroun a un score de 0,24 (sur 1,00) selon l'indice sur l'État de Droit du WJP relatif à la prévalence de la corruption et à la perception générale de l'adhésion à l'état de droit<sup>171</sup>. L'indice État de droit et Justice de l'IIAG, qui évalue notamment l'impartialité du système de justice, l'application des lois, la protection des droits de propriété et la conformité de l'exécutif à l'état de droit) donne au Cameroun un score de 30,3 sur 100, et qui a diminué ces dernières années.<sup>172</sup> L'indice de perception de la corruption de Transparency International évalue les éléments tels que les pots-de-vin ou l'abus d'autorité publique, ainsi que l'efficacité du système juridique et d'exécution des lois. Cet indice octroie au Cameroun une note de 26 sur 100, restée stable cette dernière décennie.<sup>173</sup> L'Indice BTI pour le Cameroun place le pays dans la moitié inférieure du classement mondial, précisant que « le népotisme et la centralisation du pouvoir sont des éléments clés du régime camerounais ».

## Protection des droits de propriété

**198. Les droits de propriété sont garantis par la constitution camerounaise, mais le manque de transparence de nombreuses procédures et systèmes signifie que cette protection est incertaine et exposée à des risques de corruption.** Les autorités camerounaises s'accordent sur la nécessité de numériser de nombreuses procédures et systèmes de gestion des droits de propriété, mais les progrès en ce sens semblent être au point mort. S'orienter parmi les systèmes papier complexes aujourd'hui indispensables pour enregistrer ou céder des biens immobiliers au Cameroun entraîne de la confusion et suscite des abus. Les banques, les cabinets d'avocats, les organisations commerciales et les investisseurs ; tous critiquent la situation actuelle du régime foncier et des réformes sont nécessaires au plus tôt. Ces opinions sont reflétées dans les listes du CPIA, où le Cameroun obtient un faible score pour les évaluations des droits de propriété et de règles de gouvernance.<sup>174</sup>

**199. Le ministère des Domaines, du Cadastre et des Affaires foncières, à Yaoundé, a identifié plusieurs domaines de réforme importants en matière de gestion des droits de propriété, ce qui méritera d'importants travaux ces prochaines années.** Parmi les grands obstacles qui freinent le développement et contrarient la croissance se trouvent les trois suivants :<sup>175</sup>

- i. **Titres fonciers frauduleux** : Il n'existe actuellement aucune base de données numérique centralisée permettant de vérifier ou de confirmer la propriété foncière, cela conduit à des problèmes de manipulation de titre. Les titres qui se révèlent falsifiés sont souvent présentés comme garantie pour des emprunts et permettent à des emprunteurs d'obtenir un

---

<sup>171</sup> Indice sur l'État de Droit 2022 du World Justice Project : [disponible ici](#).

<sup>172</sup> L'indice Ibrahim 2022 de la Gouvernance en Afrique (IIAG) [est consultable en cliquant ici](#).

<sup>173</sup> L'indice de perception de la corruption de Transparency International [peut être consulté en cliquant ici](#).

<sup>174</sup> Le classement des droits de propriété et de règles de gouvernance évalue l'étendue dans laquelle l'activité économique privée est facilitée par un système juridique efficace et une structure de gouvernance basée sur le droit, dans laquelle les droits de propriété et contractuels sont respectés et exécutés en toute fiabilité. Le score varie de 1 = faible à 6 = élevé. Le Cameroun obtient actuellement 2,5, à égalité avec le Mali, la République du Congo et le Tchad, mais après le Ghana, la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso et le Bénin. Des informations sur le Cameroun sont disponibles sur : [CPIA 2023 \(Cameroun\)](#).

<sup>175</sup> La délivrance de faux titres fonciers, une gestion des fichiers de propriété touchée par la corruption et les pots-de-vin dans le cadre du traitement des documents et titres fonciers comptent parmi les irrégularités sévères mises en avant par la Commission nationale anti-corruption du Cameroun (CONAC) dans son rapport annuel de 2021: [consultable ici](#).

financement. Lorsque les prêts sont en défaut de paiement et que l'on tente d'utiliser ces garanties, les titres se révèlent avoir été annulés, émis à nouveau sous un autre nom ou manipulés de toute autre manière. C'est aussi un moyen de céder des biens immobiliers de manière frauduleuse ou de s'en emparer. Des constructions illégales sont aussi parfois entamées sur la propriété d'un tiers. Un système numérique permettrait d'accélérer les transferts de propriété, d'autoriser les banques à vérifier les informations principales avant d'accorder le prêt, et de donner progressivement une impulsion aux investissements.

- ii. **Un système cadastral inefficace** : Le système cadastral du Cameroun (qui définit et détermine les limites légales des biens immobiliers) repose sur des documents en papier. L'absence d'un système de cadastre électronique à l'échelle nationale apporte également des conflits liés aux opérations immobilières et aux registres fonciers.
- iii. **Registres des titres et hypothèques** : Le Cameroun souffre également de l'absence d'une base de données électronique fonctionnelle exhaustive destinée à vérifier toute charge attachée à un bien immobilier (nantissement, hypothèque, etc.).

**200. Dans le passé, les autorités ont cherché à obtenir une assistance technique occasionnelle de partenaires internationaux, mais les progrès sont au point mort.** À l'heure actuelle, il n'existe aucun plan d'action ni budget alloué spécifiquement à ces priorités en souffrance. Dépendre de systèmes dépassés fondés sur le papier dans un environnement où les risques de corruption sont considérables continue d'éroder la base juridique de la protection de la propriété. Le taux de délivrance de nouveaux titres de propriété (qui reflète les ventes et achats de biens immobiliers) est aussi extrêmement bas. Seul un millier de nouveaux titres sont délivrés par an, ce qui constitue une préoccupation majeure dans un pays comptant environ 27 millions d'habitants.

**201. Le recours à la justice pour faire appliquer le droit de propriété donne des résultats incertains, et les banques et autres propriétaires de biens immobiliers doivent en conséquence souvent absorber des pertes.** Les pratiques actuelles relatives à l'enregistrement et aux titres fonciers contribuent à entraver la volonté des institutions financières à accorder des crédits, et à la croissance des prêts improductifs, un problème de longue date au Cameroun.<sup>176</sup>

**202. Les menaces qui pèsent sur l'attrait des investissements posent des problèmes clairs et doivent faire l'objet d'une réforme absolument prioritaire pour les autorités.** La communauté diplomatique a signalé de nombreux cas de promoteurs ayant cherché à investir au Cameroun, mais qui ont finalement dû abandonner leur projet, notamment en raison du risque élevé que présente le marché de l'immobilier dans le pays. La Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 établie par les autorités est claire sur la nécessité d'apporter des changements et sur les réformes du gouvernement : « ... *Il s'agira de numériser tous les documents fonciers et de mettre en place un réseau informatisé entre les conservations foncières au niveau national, en vue de la sécurisation des*

---

<sup>176</sup> Dans le rapport le plus récent du FMI (mars 2023) évaluant les performances du Cameroun dans le cadre du programme de soutien financier actuel FEC/MEDC, il est estimé que les prêts improductifs représentent 15 % du portefeuille de prêts total : <https://www.imf.org/fr/Publications/CR/Issues/2023/03/20/Cameroon-Third-Reviews-Under-the-Extended-Credit-Facility-and-the-Extended-Fund-Facility-531172>

*transactions foncières et du développement des activités économiques.* »<sup>177</sup> Comme pour les autres domaines, la rhétorique doit s'accompagner de mesures décisives. Il est recommandé de prendre de vives mesures pour moderniser le cadre actuel et numériser les systèmes clés, à commencer par : (1) le système cadastral et (2) le système de titres fonciers.

## Exécution des contrats

**203. Le système des tribunaux du Cameroun rencontre une multitude de problèmes qui nuisent à sa capacité de fonctionner efficacement et qui résultent en une faible confiance dans le système judiciaire.** Si l'indépendance de la justice est garantie par la Constitution<sup>178</sup>, la justice n'est en réalité pas considérée comme impartiale par les parties prenantes crédibles. Des allégations de corruption et d'influence extérieure forte du système judiciaire sont largement répandues. Les procédures en justice sont également chères, chronophages et bureaucratiques, une situation qui freine l'accès général à la justice. La présence d'un grand nombre d'entités semi-publiques dans l'économie camerounaise, dont certaines dominent des secteurs précis (textile, télécommunications, etc.) implique que le gouvernement est partie à un grand nombre de litiges contractuels réglés auprès des tribunaux, ce qui alimente les soupçons d'influence des juges et exerce une pression externe dans le cadre du règlement de l'affaire. Dans ce contexte, il n'existe aucune donnée officielle permettant aux observateurs de corroborer ou de surveiller l'efficacité générale du système de justice.

**204. Des préoccupations persistent concernant la désignation et la gestion de carrière des juges camerounais.** Dans la constitution, le Conseil supérieur de la magistrature (CSM) est désigné compétent pour toutes nominations, promotions et sanctions disciplinaires concernant les magistrats du siège. En théorie, le CSM fonctionne en toute autonomie avant de communiquer ses dossiers finaux au président de la République pour ratification, conformément à l'engagement prononcé à l'article 37(2) que la constitution maintiendrait l'indépendance des pouvoirs. Toutefois, en pratique, le président dirige les réunions du CSM, en nomme la plupart de ses membres et détient dès lors un contrôle personnel considérable sur les orientations poursuivies par le pouvoir judiciaire.<sup>179</sup>

**205. En général, il existe un manque de clarté et d'information du grand public concernant le recrutement, la promotion et la destitution des juges, et il n'existe aucune donnée officielle.** Afin de renforcer la confiance dans l'intégrité du système juridique, les autorités doivent accroître leurs efforts afin d'améliorer la perception par le public et leur obligation de rendre compte. Un code de déontologie judiciaire doit être soutenu par deux composantes indispensables que sont des mécanismes efficaces d'enquête et de poursuite des mauvaises actions. En parallèle, ces mesures doivent s'accompagner d'un système de déclaration des actifs qui contribuerait à détecter tout enrichissement illicite d'un acteur travaillant au sein du système juridique. Comme déjà mentionné, une érosion de la séparation des pouvoirs mène à l'impunité, à une influence indue sur le système juridique et à une culture de connivence et de corruption généralisée qui gangrène la société.

---

<sup>177</sup> Section 3.3.6 (Gestion domaniale et cadastrale) de la SDN 30, [consultable ici](#).

<sup>178</sup> Les articles 37 à 42 de la constitution couvrent le pouvoir judiciaire : [https://www.assnat.cm/images/La\\_Constitution.pdf](https://www.assnat.cm/images/La_Constitution.pdf)

<sup>179</sup> Des problèmes de gestion publique plus larges concernant le pouvoir judiciaire sont résumés dans le dernier rapport Bertelsmann sur le Cameroun (voir l'indice de transformation Bertelsmann Stiftung 2022) : [BTI 2022 Rapport sur le Cameroun](#).

**206. Les contraintes budgétaires et de ressources entravent également le travail du pouvoir judiciaire.** Les autorités ont confirmé que le budget annuel de la justice s'élève à [xx] millions F CFA, et qu'il est supervisé et administré par [xx]. Il existe [xx] juges au Cameroun, avec des salaires qui varient de [x à x] F CFA par an. Les fonctionnaires, les avocats et les entreprises signalent régulièrement un personnel insuffisant, des juges travaillant sans installations appropriées et une gestion très lente des affaires. La publication électronique des conclusions n'est pas acceptée et les conclusions papier doivent être déposées manuellement auprès du tribunal pertinent. Les dessous-de-table seraient courants pour accélérer la procédure et faire pencher la décision en sa faveur. Ces préoccupations imprègnent l'ensemble du paysage juridique et la faible performance du système judiciaire influence tous les types de contrats, des grands marchés publics aux contrats de construction, des contrats financiers aux contrats de prêt bancaires, en passant par les contrats d'investissement et de capitaux ou encore les accords commerciaux bilatéraux. Le ministère des Marchés Publics a souligné les problèmes causés lors de grands projets de processus d'achat : des abus lors des processus d'appel d'offres et de l'attribution des marchés mènent régulièrement à des allégations de corruption. Toutefois, les affaires de corruption font rarement l'objet d'enquêtes. Les différends juridiques sont fréquents, mais les litiges ne progressent pas, et il y a en outre un manque de transparence généralisé dans la manière dont les réclamations seront résolues. Les mêmes problèmes affligent les fondations du système et ont des effets négatifs où que l'on regarde. Le pays devra poursuivre ses réformes afin de créer des conditions favorables pour des investissements productifs et de progresser sur la voie d'une croissance inclusive et résiliente.

**207. En général, le monde des affaires signale une faible confiance quant à la capacité à faire exécuter les contrats. De nombreuses entreprises privées cherchent désormais à contourner totalement le système de justice nationale et plusieurs chambres d'arbitrage privées ont été instaurées.** Ces espaces adhèrent aux règles d'arbitrage de l'OHADA et disposent d'un mécanisme d'appel auprès de la cour d'arbitrage de l'OHADA à Abidjan. Si ces efforts sont des étapes à accueillir positivement pour arriver à un environnement commercial favorable, un système d'arbitrage privé ne devrait être qu'un complément, et non remplacer un système juridique national. Une analyse empirique récente menée par la Banque mondiale au Cameroun a dressé le tableau des difficultés survenant pour (i) obtenir un jugement final au sein du système de justice et (ii) faire exécuter le jugement. Un délai d'environ 800 jours a été présenté,<sup>180</sup> c'est-à-dire l'un des temps de réponse les plus lents dans le monde. Le pays a également fait significativement moins bien que ses pairs de la région subsaharienne (pour lesquels la moyenne est d'environ 600 jours). Les autorités camerounaises devraient d'urgence adopter des mesures pour renforcer la robustesse des tribunaux et la protection des droits contractuels.

**208. Dans l'ensemble, le système judiciaire est considéré comme dysfonctionnel, n'arrivant pas à faire respecter la loi. Les décisions des juges et magistrats sont suspectées se reposer sur l'identité des parties plutôt que sur les mérites juridiques de l'affaire.** La pression extérieure est vue comme une menace majeure pesant sur le système judiciaire camerounais. S'attaquer à ces problèmes demandera beaucoup de temps, de nombreuses ressources, une transformation culturelle

---

<sup>180</sup> Cela équivaut environ à 400 jours pour obtenir une audience au tribunal et obtenir un jugement, à 360 jours supplémentaires pour faire exécuter ce jugement et à 40 jours pour les dépôts, retards administratifs, etc.

et une profonde volonté politique d’y remédier. Le gouvernement admet cette situation et indique que « ...les autorités envisagent de lutter contre les pressions extérieures qui entravent la liberté des magistrats et de passer [...] à une indépendance fonctionnelle [du pouvoir judiciaire]. »<sup>181</sup> Ces aspirations fortes doivent trouver un écho dans des actions politiques concrètes. Il conviendra de prendre des mesures pour renforcer l’autonomie du pouvoir judiciaire, en réduisant l’influence extérieure. Un CSM totalement autonome, dont les membres sont désignés par une entité indépendante et dont les réunions ne sont pas présidées par le pouvoir exécutif commencerait progressivement à rétablir la confiance dans le système. Assurer la transparence en matière de nomination et de discipline des juges et magistrats serait également une avancée importante pour augmenter la confiance dans l’intégrité du système.

## Tableau 16. Recommandations

Recommandation:	Justification:	Calendrier indicatif:
<b>Accroître l’indépendance et l’autonomie du pouvoir judiciaire camerounais en lui assurant un budget, des ressources et des effectifs suffisants, tout en améliorant la transparence des procédures et de la prise de décisions au CSM.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En vue de susciter la confiance auprès des investisseurs nationaux et étrangers, il est indispensable de disposer d’un appareil judiciaire bien équipé, complet et fiable.</li> <li>Pour éliminer les impasses dans le système judiciaire, permettre que les litiges soient tranchés par des autorités qualifiées et compétentes et promouvoir la croissance.</li> </ul>	<b>Moyen terme à long terme</b>
<b>Communiquer au public : (i) les faits et preuves appuyant la décision de sanctionner un juge ; (ii) les détails relatifs à toutes les nominations et promotions des magistrats.</b>	Pour améliorer la transparence et susciter la confiance dans le système judiciaire, ce qui contribuerait à renforcer la protection des droits de propriété et contractuels au Cameroun.	<b>Court terme</b> (mesure qui devrait être mise en œuvre <b>immédiatement</b> )
<b>(i) Développer un plan d’action assorti d’échéances pour la numérisation de tous les titres de propriété foncière (y compris un rapport d’avancement initial à produire pour la fin septembre 2024) ; (ii) Accélérer la délivrance des nouveaux titres fonciers ; et (iii) Élargir et numériser le cadastre en ligne du</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter la clarté en matière de titres fonciers et droits de propriété, ainsi que favoriser leur exécution effective.</li> <li>Créer, pour les titres de propriété foncière et d’autres documents y afférent, une base de données efficace et fiable, aux informations facilement accessibles et vérifiables.</li> </ul>	<b>Moyen terme à long terme</b>

<sup>181</sup> Paragraphe 390 du document « *Stratégie Nationale de Développement 2020-2030* » du gouvernement camerounais [disponible en français en cliquant sur ce lien](#).

<b>Cameroun afin de couvrir l'ensemble du territoire national.</b>		
--	--	--

## Annexe 1. Organismes de contrôle et de lutte contre la corruption

Institution (année d'adoption du texte de création)	Mandat	Hierarchie de rapportage
<b>Commission nationale anti-corruption (CONAC, 2006)</b> <sup>182</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi et évaluation de l'effectivité du plan gouvernemental de lutte contre la corruption ; prise en charge des dénonciations et informations dont elle est saisie pour des pratiques, faits ou actes de corruption et infractions assimilées ; toutes études ou investigations et proposition de toutes mesures de nature à prévenir ou à juguler la corruption ;</li> <li>- Contrôle physique de l'exécution des projets, ainsi qu'à l'évaluation des conditions de passation des marchés publics ;</li> <li>- Diffusion et vulgarisation des textes sur la lutte contre la corruption.</li> </ul>	Présidence de la République
<b>Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUPE, 1997)</b> <sup>183</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directement rattaché à la présidence et fonctionne comme un inspectorat à sa disposition. Ses services constituent l'institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) du Cameroun et sont chargés de l'audit externe ;</li> <li>- Vérification (contrôle de conformité et de régularité, financier, de performance, de l'environnement et des systèmes d'information) des services publics, des établissements publics, des collectivités territoriales décentralisées et leurs établissements, des entreprises publiques et parapubliques, des liquidations administratives et judiciaires, ainsi que des organismes, établissements et associations confessionnels ou laïcs bénéficiant des concours financiers, avais ou garanties de l'Etat ou des autres personnes morales publiques, sur les plans administratif, financier et stratégique ;</li> <li>- Contrôles de l'exécution du budget de l'Etat, des projets à financements extérieurs, de la qualité des rapports d'audits effectués pour le compte de l'Etat ou de ses démembrements par les cabinets privés ;</li> <li>- Contrôles spécifiques auprès des organismes privés poursuivant un objet ayant un lien avec le service public, et présentant un caractère stratégique pour l'économie ou la défense nationale.</li> </ul>	Présidence de la République
<b>Conseil de discipline budgétaire et financière (CDBF, 2008)</b> <sup>184</sup> ,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présidé par le Ministre délégué en charge du CONSUPE, le Conseil peut être saisi par des autorités administratives et</li> </ul>	Présidence de la République

<sup>182</sup> Décret n° 2006/088 du 11 mars 2006 portant création, organisation et fonctionnement de la Commission Nationale Anti-corruption

<sup>183</sup> Décret n° 2013/287 du 04 septembre 2013 portant organisation des services du Contrôle supérieur de l'Etat

<sup>184</sup> Décret n° 2008/028 du 17 janvier 2008 portant Organisation et fonctionnement du conseil de discipline budgétaire et financière



	<p>gouvernementales<sup>185</sup> et est chargé de sanctionner les irrégularités commises par des agents publics : (i) les ordonnateurs et gestionnaires des crédits de l'Etat, des collectivités territoriales décentralisées, des entreprises et organismes publics et parapublics et toute autre personne agissant en cette qualité ; (ii) les agents publics exerçant d'autres fonctions à titre principal, mais agissant occasionnellement ou subsidiairement comme ordonnateurs ou gestionnaires des crédits de l'Etat ; (iii) les commissaires aux comptes, censeurs et commissaires de gouvernement auprès des entreprises publiques et toutes personnes agissant en cette qualité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonctionne comme une juridiction (procédure écrite, inquisitoriale et contradictoire, collégialité des décisions à la majorité simple des voix) et peut infliger des sanctions pécuniaires (mise en débet, c'est-à-dire obligation pour le comptable public de rembourser le montant du manquement constaté dans sa gestion). Les décisions du CBDF puissent faire l'objet de recours en annulation devant la juridiction administrative compétente.</li> </ul>	
<b>Agence de Régulation des Marchés publics (ARMP, 2001)<sup>186</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régulation, suivi et évaluation du système des marchés publics, notamment la diffusion des documents types et manuels de procédures ; édition et publication du Journal des Marchés Publics ; publication, dans le Journal des Marchés Publics, des avis d'appels d'offres, des résultats des attributions, des montants et délais des marchés ; recrutement des observateurs indépendants ; promotion d'un environnement transparent favorable au jeu de la concurrence et au développement d'entreprises et de compétences nationales stables et performantes ;</li> <li>- Audits spécifiques, enquêtes, contrôles et autres investigations sur la passation, l'exécution et le contrôle des marchés publics et sur les délégations de services publics ; transmission aux autorités compétentes les cas de violation constatées des dispositions réglementaires sur les marchés publics ; centralisation et publication des actes de sanction ; tenue et mise à jour du fichier des entreprises et autres acteurs sanctionnés.</li> </ul>	Présidence de la République
<b>Ministère des Marchés Publics (MINMAP)<sup>187</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Placé sous l'autorité d'un ministre Délégué à la Présidence de la République, ce Département est responsable de l'organisation et du fonctionnement des Marchés Publics ;</li> </ul>	Présidence de la République

<sup>185</sup> A savoir : le président de la République, le premier ministre, le ministre en charge du contrôle supérieur de l'Etat, les ministres supérieurs hiérarchiques des agents mis en cause ou ceux chargés de la tutelle des entreprises et organismes publics et parapublics concernés, toute autre autorité prévue par les textes en vigueur.

<sup>186</sup> Décret n° 2001/048 du 23 février 2001 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence de Régulation des Marchés Publics

<sup>187</sup> Décret n° 2012/075 du 08 mars 2012 portant organisation du ministère des Marchés Publics

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancement des appels d'offres des marchés, en liaison avec les Départements Ministériels et les Administrations concernés ; passation des marchés publics et en contrôle l'exécution sur le terrain, en liaison avec les départements Ministériels et les Administrations concernés ; et participation, le cas échéant, au montage financier des marchés publics, en liaison avec les départements Ministériels et les administrations concernés ;</li> <li>- Sur le plan du contrôle, il s'agit d'opérationnaliser et d'intensifier le contrôle de la passation et le contrôle externe de l'exécution des marchés publics qui constitue des missions spécialisées dévolues au MINMAP par les décrets n°2018/355 et 2018/366 ci-dessus cités, dans la perspective de garantir non seulement l'effectivité mais aussi la qualité de la réalisation des investissements publics.</li> </ul>	
<b>Agence d'Investigation (ANIF, 2005)<sup>188</sup></b>	<b>Nationale Financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service public de renseignement financier rattaché au ministère des Finances, ayant pour mission la Lutte contre le Blanchiment des Capitaux et le Financement du Terrorisme (LBC/FT). A ce titre, elle prend en charge et transmet aux autorités compétentes tous renseignements propres à établir l'origine des sommes ou la nature des opérations faisant l'objet de la déclaration de soupçon, obtient des informations utiles à sa mission des autorités judiciaires et de contrôle des assujettis ; constitue une banque de données contenant toutes informations utiles concernant les déclarations de soupçon prévues par le Règlement, les opérations effectuées ainsi que les personnes ayant effectué l'opération, directement ou par personnes interposées ;</li> <li>- Pour la coopération internationale, l'ANIF négocie dans le cadre d'un Comité interministériel mis en place par le ministre des Finances et à la suite de l'accord donné par le Ministre d'Etat, Secrétaire General de la Présidence de la République pour l'ouverture des dites négociations, les accords de coopération avec les cellules étrangères de renseignement financier (CRF), sur l'échange d'information.</li> </ul>	Ministère des Finances, ministère de la Défense, ministère de la Justice, Délégué Général à la Sureté Général
<b>Cellules ministérielles de lutte contre la corruption</b>		Créées par arrêtés des ministres de tutelle, elles ont une composition paritaire (fonctionnaires/membres d'organisations de la société civile). Leur rôle est de veiller à la mise en œuvre effective des mesures de lutte contre la corruption dans le cadre du plan Gouvernemental de lutte contre la corruption et d'exécuter toute mission relative à la prévention et à la répression de la corruption au sein de leur ministère.	Ministères de tutelle

<sup>188</sup> Décret présidentiel n° 2005/187 du 31 mai 2005, portant organisation et fonctionnement de l'Agence Nationale d'Investigation Financière

<p><b>Chambre des comptes de la Cour Suprême (2003)</b><sup>189</sup></p>	<p>En vertu de l'article 41 de la Constitution, " la Chambre des comptes est compétente pour contrôler et statuer sur les comptes publics et ceux des entreprises publiques et parapubliques. Elle statue souverainement sur les décisions rendues en dernier ressort par les juridictions inférieures des comptes.</p> <p>Opérationnelle depuis 2005, cette juridiction des comptes est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contrôler la légalité financière et la conformité budgétaire de toutes les opérations de Dépenses et de recettes de l'Etat ;</li> <li>• juger les ordonnateurs, les contrôleurs financiers et les comptables publics et sanctionner les fautes de gestion commises par les agents publics ;</li> <li>• évaluer l'économie, l'efficacité et l'efficience de l'emploi des fonds publics ;</li> <li>• certifier la régularité la sincérité et la fidélité du compte général de l'Etat ;</li> <li>• assister le parlement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances et le règlement du budget de l'Etat.</li> </ul>	<p>Cour Suprême</p>
<p><b>Tribunal Criminel Spécial (TCS, 2011)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement des affaires de « grand détournement » avec célérité. En effet, le législateur a voulu que les affaires au TCS soient jugées dans un délai maximum de six mois et que le TCS se concentre sur les affaires impliquant plus de 50 millions de FCFA.</li> <li>- La possibilité est ouverte de mettre fin à l'action du TCS grâce à un accord de remboursement des fonds détournés. L'article 18 alinéa 1 de son décret de création prévoit qu'« en cas de restitution du corps du délit, le Procureur Général près le Tribunal peut, sur autorisation écrite du Ministre chargé de la Justice, arrêter les poursuites engagées avant la saisine de la juridiction de jugement. Toutefois, si la restitution intervient après la saisine de la juridiction de jugement, les poursuites peuvent être arrêtées avant toute décision au fond et la juridiction saisie prononce les déchéances de l'article 30 du Code pénal avec mention au casier judiciaire ».</li> </ul>	<p>Cour Suprême</p>

---

<sup>189</sup> Loi n° 2003/005 du 21 avril 2003 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre des Comptes de la Cour Suprême et Loi n° 2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime financier de l'Etat et des autres entités publiques (art.86).

## Annexe 2. Conclusions générales et mesures prioritaires du rapport d'évaluation mutuelle (REM)

Le REM de 2022 a défini des actions prioritaires pour le Cameroun afin d'améliorer l'efficacité de son système de LBC/FT et de résoudre les problèmes structurels et transversaux. Les conclusions générales et les actions prioritaires les plus pertinentes pour la lutte contre la corruption sont extraites ci-dessous.

### Conclusions générales

- Le Cameroun a globalement démontré une bonne compréhension des risques de BC/FT auxquels il est exposé. Cependant, cette compréhension des risques varie selon les autorités compétentes et les secteurs considérés. L'ANIF et les autorités d'enquêtes et de poursuites pénales ont une bonne compréhension des risques de BC/FT, ce qui n'est pas le cas d'autres autorités compétentes telles que le Ministère en charge des forêts et de la faune ainsi que certaines autorités de supervision des IF (CIMA, COSUMAF), les OAR des EPNFD et les autorités de supervision des OBNL qui ont une faible compréhension des risques. Les institutions financières (IF) semblent aussi mieux comprendre leurs risques en matière de BC/FT que les EPNFD qui n'ont pas encore la pleine compréhension de leurs risques.
- L'ANIF reçoit un nombre important de déclarations d'opérations suspectes (DOS), principalement des banques, qu'elle dissémine aux autorités d'enquêtes. Sur la base des renseignements financiers de l'ANIF dont le nombre n'a pas été précisé, des enquêtes et deux (2) poursuites pour BC ont été enclenchées mais n'ont pas encore abouti à des condamnations. Les autorités d'enquêtes ne conduisent pas systématiquement des enquêtes parallèles pour BC/FT à l'occasion du traitement des dossiers sur les infractions sous-jacentes.
- Les autorités d'enquêtes et de poursuite ne sont pas suffisamment formées et outillées pour mener efficacement des enquêtes sur le BC/FT. Elles sont confrontées au déficit de ressources matérielles, logistiques et de formation adaptées et spécialisées. Ces lacunes ont un impact négatif sur leur capacité à mettre en œuvre les mesures de confiscation, de gel ou de saisies liées au BC/FT.
- De manière générale, les IF bancaires comprennent leurs obligations en matière de LBC/FT et mettent en place, à cet effet, des mesures de vigilance appropriées. Les sociétés d'assurance ont une compréhension moyenne de leurs obligations de LBC/FT et mettent en œuvre des mesures de vigilance faibles. Les IF non bancaires, en particulier les acteurs du marché financier, les EMF, les PSTFV, les sociétés de crédit-bail et les PSFTC, ont une connaissance très limitée de leurs obligations de LBC/FT et n'appliquent que très peu des mesures de vigilance de LBC/FT. Les EPNFD dans leur globalité n'ont aucune connaissance de leurs obligations de LBC/FT. Par conséquent, elles ne mettent pas en œuvre les diligences appropriées pour les prévenir et déclarent très peu des DOS à l'ANIF. Les PSAV ne sont pas réglementés sur les obligations et diligences en matière de LBC/FT.

- S'agissant des EPNFD, la mission a noté une absence d'autorités compétentes désignées pour assurer la supervision en matière de LBC/FT.
- Le Cameroun a mis en place la plupart des éléments du cadre juridique permettant de recueillir les informations de base des personnes morales et de les rendre disponible. Toutefois, l'identification des bénéficiaires effectifs (BE) des personnes morales constitue un défi majeur. Le dispositif camerounais ne reconnaît pas les trusts et autres constructions juridiques. Néanmoins ceux constitués à l'étranger peuvent opérer dans le pays, mais les mécanismes de leur contrôle et supervision font défaut.
- Le Cameroun ne dispose pas d'un mécanisme de gestion des biens gelés, saisis et confisqués afin de conserver et gérer efficacement la valeur desdits biens.
- Le Cameroun dispose d'un cadre juridique fourni pour la coopération judiciaire internationale. Cependant, le niveau d'activités enregistré est peu satisfaisant. Le pays n'a pas démontré un usage proactif de la coopération judiciaire internationale dans les affaires de BC/FT qui reflètent son profil de risques, alors qu'il est exposé à un éventail de risques de BC/FT dont les plus significatifs ont un caractère transnational. Il n'existe pas de mécanisme de partage de biens confisqués dans le cadre de la coopération internationale.
- Les autorités compétentes et les autorités de supervision disposent d'un cadre juridique de coopération approprié pour échanger avec leurs homologues étrangers. Mais à l'exclusion de l'ANIF, la mise en œuvre de ce cadre d'échange en matière de LBC/FT est limitée.

#### Mesures prioritaires

- Initier une étude spécifique des risques d'utilisation abusive des personnes morales et constructions juridiques à des fins de BC/FT et considérer cette étude lors de la mise à jour de l'ENR en vue de proposer des mesures d'atténuation adéquates.
- S'assurer que sur la base des conclusions de l'ENR, les entités déclarantes et les autorités de contrôle et de supervision intègrent et appliquent l'approche fondée sur les risques dans leurs activités et missions, afin de permettre la mise en œuvre des mesures renforcées pour les situations à haut risque et des mesures simplifiées pour les situations évaluées à faible risque et, dans ce dernier cas, parvenir à atténuer le caractère informel de l'économie en promouvant l'inclusion financière. Renforcer la sensibilisation aux normes sur la LBC/FT des EPNFD... afin de permettre une meilleure détection des flux financiers illicites dans les secteurs non financiers, en considération de leur niveau de risques de BC/FT.
- Renforcer les capacités des autorités d'enquêtes et de poursuite pénales en les dotant des ressources humaines, financières et logistiques nécessaires et en les formant sur les techniques d'enquêtes financières, y compris pour l'identification des produits du crime aux fins de confiscation, afin d'accroître leur niveau d'efficacité et obtenir des condamnations pour BC/FT.

- Mener des actions de sensibilisation et de formation auprès des magistrats en matière de BC et autres infractions financières, afin de renforcer l'usage efficace des mesures répressives contenues dans les textes communautaires et nationaux en matière de LBC/FT.
- Mettre en place un mécanisme formel d'identification des BE dans le cadre du processus de création des personnes morales et de toute mise à jour des informations y relatives afin, d'une part de rendre disponibles les informations sur les BE des personnes morales et, d'autre part, de permettre aux assujettis de mieux respecter leur obligation d'identification et de vérification des BE de leurs relations d'affaires. Les autorités de contrôle et de supervision devraient s'assurer du respect de cette obligation.
- Promouvoir et renforcer des politiques et programmes de formation à l'endroit de tous les acteurs du secteur des EPNFD de manière à améliorer la connaissance et la mise en œuvre efficace des mesures préventives de LBC/FT dans ce secteur, en particulier leurs obligations de vigilance et de déclaration d'opérations suspectes.
- Intégrer dans les attributions des autorités d'autorégulation, de supervision et de tutelle des EPNFD, des responsabilités de contrôle LBC/FT et les doter des pouvoirs et ressources nécessaires pour mettre en œuvre une supervision basée sur les risques, en priorisant les EPNFD les plus à risques.
- Réglementer la gestion des biens gelés, saisis et confisqués afin d'assurer la conservation et la gestion efficace desdits biens.
- Elargir son champ de coopération internationale, notamment en concluant des accords avec les pays confrontés au terrorisme et à son financement, en Afrique et à travers le monde et sensibiliser les autorités compétentes à faire un usage proactif de la coopération internationale dans les affaires de BC/FT qui ont des ramifications transnationales et mettre en place un mécanisme de partage des biens confisqués dans le cadre de la coopération internationale.

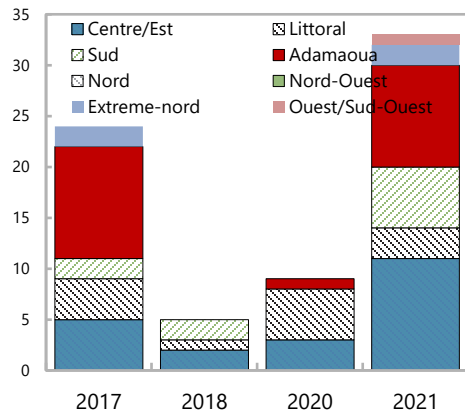
### Annexe 3. Evolution des recettes fiscales non pétrolières du Cameroun 2016-2021 (en mds de FCFA)

NOMENCLATURE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>1- IMPÔT/REV. PERS. PHYSIQUES (IRPP)</b>	<b>218 838,7</b>	<b>242 717,2</b>	<b>289 890,4</b>	<b>276 419,9</b>	<b>275 476,1</b>	<b>283 349,8</b>
- Traitements et Salaires (VTS)	143 568,6	150 440,2	177 506,4	164 422,1	164 276,8	175 331,9
- Revenus Capitaux Mobiliers (RCM)	39 349,9	42 154,7	42 715,2	47 612,4	54 227,0	45 548,6
- Bénéfices Industriels et Commerciaux (BIC)	15 673,3	25 922,6	29 235,9	35 579,7	28 515,2	29 538,1
- Revenus Fonciers (RF)	12 715,0	13 058,1	14 398,5	12 442,1	12 864,9	11 472,0
- Bénéfices Non Commerciaux (BNC)	5 685,9	9 567,2	24 611,3	14 865,2	13 387,2	18 075,6
- Impôts sur plus-values sur cession immobilière	1 803,0	1 440,0	1 222,5	1 079,2	1 871,4	2 537,5
- Bénéfices des professions artisanales	9,0	85,3	37,2	165,8	310,5	825,0
- Bénéfices Agricoles	31,2	30,0	161,0	253,2	22,5	20,7
- Impôts sur les autres gains en capital	2,8	19,1	2,4	0,3	0,5	0,3
<b>2- TAXE SPECIALE SUR LES REVENUS (TSR)</b>	<b>68 690,6</b>	<b>62 385,3</b>	<b>67 692,6</b>	<b>91 879,4</b>	<b>85 517,3</b>	<b>82 502,2</b>
<b>3- IMPÔT/ACTIVITES</b>	<b>861 475,6</b>	<b>1 041 959,8</b>	<b>1 093 924,0</b>	<b>1 077 373,2</b>	<b>998 578,0</b>	<b>1 077 222,1</b>
- T.V.A.	557 028,3	731 832,8	780 402,0	739 619,1	616 409,1	659 021,3
- Droits d'Accises	198 331,7	186 552,7	185 597,6	207 349,9	245 480,6	270 398,6
- Taxe sur les Produits Pétroliers (TSPP)	105 579,1	122 035,5	127 455,8	128 708,5	135 651,7	146 842,1
- Vignettes sur tabacs produits manufacturés	536,6	547,9	468,6	728,2	585,4	812,2
- Taxe de séjour		990,9	1 004,9	967,5	451,2	147,9
<b>4- IMPÔT/SOCIETES</b>	<b>351 816,2</b>	<b>319 500,1</b>	<b>354 933,8</b>	<b>344 409,6</b>	<b>352 315,4</b>	<b>394 298,5</b>
- Impôts sur Sociétés	351 816,2	319 500,1	354 933,8	344 409,6	352 315,4	394 298,5
<b>5- DROITS D'ENREGISTREMENT</b>	<b>49 976,1</b>	<b>52 595,5</b>	<b>53 704,6</b>	<b>61 365,5</b>	<b>62 982,9</b>	<b>70 535,5</b>
- Droits de marché	28 868,4	28 414,5	36 980,8	43 498,3	46 371,9	50 881,5
- Droits d'enregistrement mutations entre vifs	376,1	576,5	75,6	301,4	46,4	129,0
- Droits d'enregistrement. mutations par décès	159,5	59,7	85,6	37,5	180,4	122,3
- Autres mutations	20 572,1	23 544,8	16 562,5	17 528,3	16 384,1	19 402,6
<b>6- TAXES D'ENREGISTREMENT</b>	<b>2 204,8</b>	<b>2 450,9</b>	<b>2 710,8</b>	<b>2 859,3</b>	<b>2 417,7</b>	<b>121,3</b>
- Taxe à l'Essieu	2 204,7	2 450,8	2 710,1	2 859,1	2 417,7	121,3
- Taxe/Contrat d'Assurance	0,2	0,1	0,7	0,2	0,0	0,0
<b>7- DROIT DE TIMBRE</b>	<b>44 014,6</b>	<b>47 413,9</b>	<b>53 647,4</b>	<b>56 721,3</b>	<b>39 157,4</b>	<b>49 113,5</b>
- Timbres sur les passeports et laissez-passer	19 881,3	20 783,6	21 113,0	23 145,3	13 618,6	13 657,8
- Timbre de dimension et timbre gradué	15 012,1	18 056,8	17 695,5	17 371,5	16 471,9	21 405,2
- Taxe d'Aéroport	5 034,5	5 205,4	11 219,8	13 200,2	5 400,6	9 004,4
- Timbres connaissances et contrats transport	1 641,0	888,8	1 356,4	1 282,3	1 354,4	1 630,9
- Enregistrement minutes et brevets	258,2	554,6	451,3	349,1	558,6	1 511,1
- Timbres sur publicité	1 297,2	821,1	1 028,2	666,1	986,6	921,1
- Timbres cartes d'identité, séjour résidents	880,1	1 103,5	776,2	706,1	735,2	888,8
- Timbres en débet (Autres)	10,3	0,0	7,1	0,6	31,5	94,1
<b>8- TAXES FORESTIERES</b>	<b>15 697,7</b>	<b>16 677,1</b>	<b>16 528,3</b>	<b>18 549,3</b>	<b>17 349,2</b>	<b>17 168,8</b>
- Redevance forestière annuelle	9 245,1	9 373,3	9 171,4	8 518,7	7 220,3	7 166,9
- Taxe d'abattage	6 397,0	7 214,7	7 164,0	9 874,1	9 950,7	9 817,9
- Autres taxes forestières	55,5	89,1	192,9	156,5	178,2	184,0
<b>9- TAXES MINIERES</b>	<b>2 196,8</b>	<b>2 278,5</b>	<b>1 955,1</b>	<b>1 496,7</b>	<b>1 751,3</b>	<b>1 953,2</b>
- Redevance superficielle annuelle (RSA)	1 352,3	1 667,9	1 364,4	957,7	1 095,3	1 315,9
- Taxes à l'extraction des carrières	475,7	427,7	351,0	340,0	350,0	358,3
- Droits fixes d'attribution, renouvellement secteur minier	228,0	99,2	117,1	97,1	123,2	101,7
- Taxe ad valorem sur les recettes minières	80,9	65,7	90,8	70,1	154,3	95,4
- Redevance à la production des eaux	25,8	1,3	7,6	5,0	1,0	14,1
- Droits de collecte des substances précieuses	2,0	7,7	3,3	6,3	4,1	7,7
- Autres droits et taxes du secteur minier	32,3	9,0	20,9	20,5	23,3	60,1
<b>10 - TAXES D'ELEVAGE</b>	<b>335,2</b>	<b>497,8</b>	<b>333,4</b>	<b>516,1</b>	<b>263,2</b>	<b>333,5</b>
- Taxe d'inspection Sani. Vétér. Commerce local	237,2	292,1	212,0	347,4	163,4	267,2
- Droit d'exploitation des product. Animales	54,7	49,2	54,3	65,6	53,8	32,5
- Taxe d'inspection produits de la pêche	22,6	142,4	50,1	88,3	34,6	23,9
- Droits d'exploitation de la pêche	17,4	9,9	13,7	14,1	10,3	9,0
- Taxes visite véh. Transp. produits pêche	3,3	4,1	3,3	0,7	1,0	0,9
<b>11- AUTRES RECETTES</b>	<b>102,2</b>	<b>1 849,1</b>	<b>5 605,7</b>	<b>16 148,0</b>	<b>17 584,3</b>	<b>15 889,4</b>
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>1 615 443,2</b>	<b>1 790 420,0</b>	<b>1 940 926,0</b>	<b>1 947 738,4</b>	<b>1 853 392,9</b>	<b>1 992 487,8</b>

Sources : MINH/DGI et Balance des Comptes du Trésor (BCT)

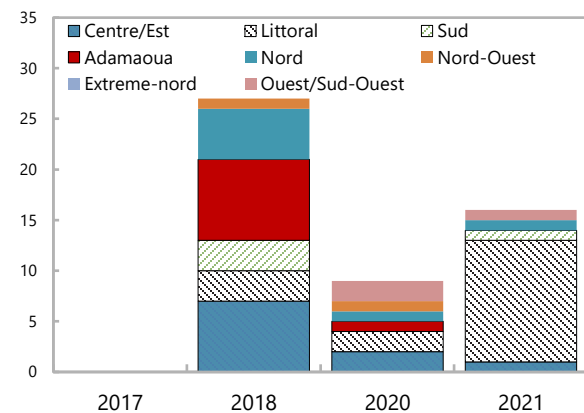
### Annexe 4. DGI-DGD. Etat de la lutte contre la corruption : 2017, 2018, 2020 et 2021

**DGI. Nombre de faits de corruption relevés par Régions**



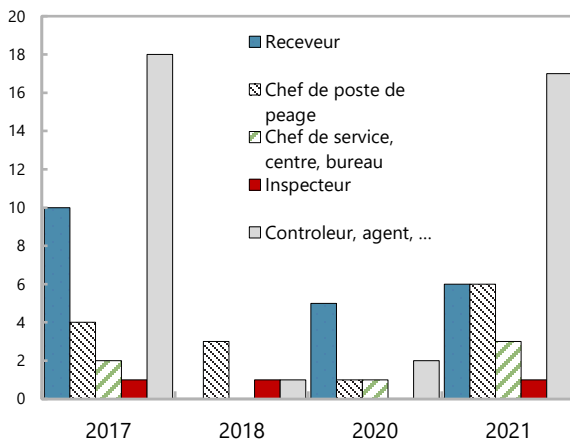
Sources: Rapports CONAC

**DGD. Répartition par Régions des faits de corruption**



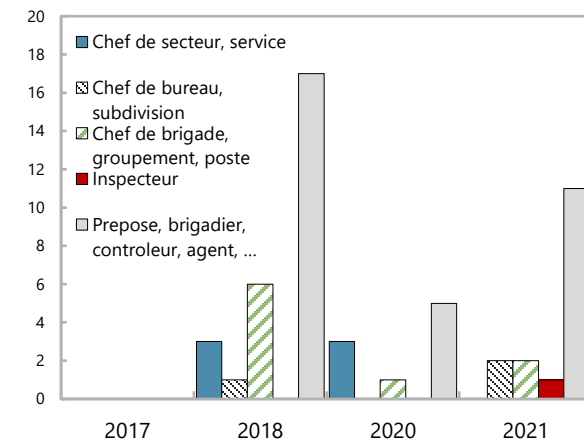
Sources: Rapports CONAC

**DGI. Fonction ou grade des personnes mises en cause**



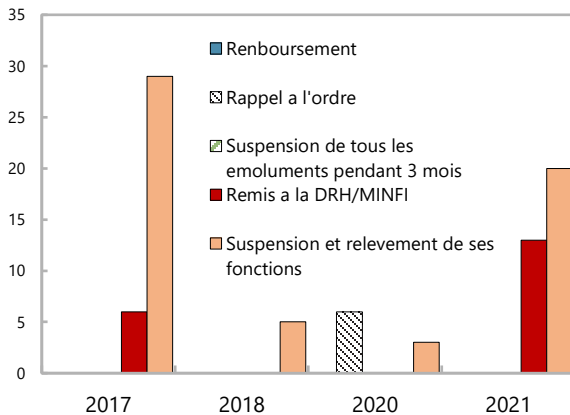
Sources: Rapports CONAC

**DGD. Fonction ou grade des personnes mises en cause**



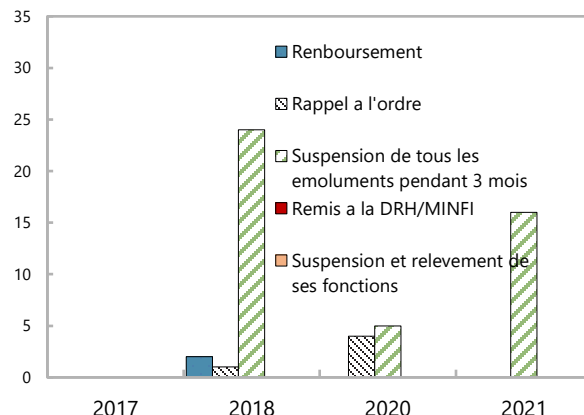
Sources: Rapports CONAC

**DGI. Mesures et sanctions prises**



Sources: Rapports CONAC

**DGD. Mesures et sanctions prises**



Sources: Rapports CONAC