

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

Ministère de l'Economie, de la Planification et
de l'Aménagement du Territoire



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

Ministry of Economy, Planning and Regional
Development

Etude sur la Traçabilité des Dépenses Publiques dans les secteurs de la Santé, de la Nutrition, de l'Eau- Hygiène-Assainissement et de l'Education

Rapport principal

Volet Education

DECEMBRE 2019



Réalisé avec l'appui technique de
l'Institut National de la Statistique
www.stat.cm



SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| LISTE DES TABLEAUX..... | 3 |
| LISTE DES GRAPHIQUES..... | 5 |
| LISTE DES ENCADRES..... | 5 |
| SIGLES ET ABBREVIATIONS..... | 6 |
| AVANT PROPOS..... | 8 |
| RESUME EXECUTIF..... | 9 |
| CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ETUDE..... | 16 |
| 1.1 Contexte et justification de l'étude..... | 16 |
| 1.2 Objectifs de l'étude..... | 17 |
| 1.1.1 Objectif général..... | 17 |
| 1.1.2 Objectifs spécifiques..... | 17 |
| 1.3 Approche méthodologique de l'étude..... | 18 |
| 1.3.1. Champ de l'étude..... | 18 |
| 1.3.2. Sources de données et unités statistiques..... | 18 |
| 1.3.3. Echantillonnage..... | 19 |
| 1.3.4. Méthodes d'observation et méthode de collecte..... | 21 |
| 1.3.5. Traitement des données et estimation..... | 21 |
| 1.4 Limites et difficultés rencontrées..... | 21 |
| CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU SYSTEME EDUCATIF CAMEROUNAIS..... | 23 |
| 2.1. Contexte de développement du secteur éducation..... | 23 |
| 2.2. Organisation et structure du secteur éducatif camerounais..... | 25 |
| 2.3. Etat des lieux du système éducatif camerounais en 2017..... | 26 |
| CHAPITRE 3 : CADRE NORMATIF DE LA GESTION BUDGETAIRE AU CAMEROUN..... | 32 |
| 3.1. Préparation du budget..... | 32 |
| 3.2. Exécution budgétaire..... | 34 |
| 3.3. Différents acteurs de l'exécution du budget..... | 34 |
| CHAPITRE 4 : GESTION DE LA DEPENSE PUBLIQUE EN 2017..... | 38 |
| 4.1. Circuit des ressources publiques du MINEDUB et du MINESEC..... | 38 |
| 4.2. Modèle conceptuel du suivi de la traçabilité des dépenses publiques..... | 39 |
| 4.3. Traçabilité des ressources dans l'enseignement primaire..... | 41 |
| 4.4. Traçabilité des ressources dans les enseignements secondaires..... | 58 |
| 4.5. Principaux problèmes relatifs à la traçabilité des ressources..... | 70 |
| 4.6. Pertes dans le circuit de la dépense..... | 73 |

| | |
|---|-----------|
| CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS | 75 |
| BIBLIOGRAPHIE | 77 |
| ANNEXES | I |
| Annexe 1 : Tableau récapitulatif des principaux indicateurs | II |
| Annexe 2 : Liste des intervenants..... | VII |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Taille de l'échantillon des communes par région | 20 |
| Tableau 2 : Répartition de l'échantillon des établissements scolaires et des services déconcentrés par région | 20 |
| Tableau 3 : Données de synthèse du système éducatif national par région – Enseignement Primaire (2016-2017)..... | 26 |
| Tableau 4 : Indicateurs d'accès à certaines commodités dans les écoles primaires publiques..... | 27 |
| Tableau 5 : Evolution de la dotation budgétaire du MINEDUB (en millions de FCFA) | 27 |
| Tableau 6 : Données de synthèse de l'enseignement secondaire générale et technique en 2016/2017..... | 29 |
| Tableau 7 : Données de synthèse de l'enseignement normal en 2016/2017..... | 30 |
| Tableau 8 : Evolution du budget du MINESEC de 2013 à 2017 (en millions de FCFA)..... | 30 |
| Tableau 9 : Allocation budgétaire pour les écoles primaires en 2017..... | 41 |
| Tableau 10 : Répartition des structures du secteur éducation primaire selon le canal d'accès à l'information sur la dotation budgétaire (en %)..... | 42 |
| Tableau 11 : Proportion (%) de structures déconcentrées de l'enseignement primaire ayant une information disponible sur la gestion de leur budget de fonctionnement en 2017..... | 43 |
| Tableau 12 : Proportion des responsables d'écoles primaires ayant une information disponible sur la gestion du budget en 2017..... | 44 |
| Tableau 13 : Répartition des délégués départementaux en fonction des délais de retrait de l'AD et de ventilation des ressources (%)..... | 44 |
| Tableau 14 : Répartition (%) des écoles primaires en fonction des délais de décaissement des ressources pour le fonctionnement..... | 46 |
| Tableau 15 : Proportion (%) de responsables ayant déclaré avoir cédé de l'argent dans le circuit d'exécution de la dépense | 48 |
| Tableau 16 : Effectivité et fonctionnalité des ouvrages réalisés dans les écoles primaires..... | 49 |
| Tableau 17 : Mise à disposition de l'information budgétaire | 49 |
| Tableau 18 : Répartition des écoles primaires selon le canal d'accès à l'information sur la disponibilité du paquet minimum par milieu (%)..... | 52 |
| Tableau 19 : Répartition des écoles (%) selon le délai de notification du paquet minimum | 53 |
| Tableau 20 : Répartition (%) des responsables d'écoles primaires en fonction des frais reçus pour le convoyage du paquet minimum | 54 |
| Tableau 21 : Diffusion de l'information sur le paquet minimum(%) au conseil d'école | 54 |
| Tableau 22 : Proportion de maires/IAEB utilisant les critères définis pour la répartition du paquet minimum..... | 54 |
| Tableau 23 : Appréciation du paquet minimum par les bénéficiaires..... | 55 |
| Tableau 24 : Proportion (%) du personnel permanent enseignant en poste en 2017 selon la région dans les écoles primaires..... | 56 |

| | |
|---|----|
| Tableau 25 : Répartition (%) des directeurs d'école en fonction de l'appréciation globale du personnel enseignant | 57 |
| Tableau 26 : Montant des lignes budgétaires suivies par région en 2017 (en millions de FCFA) .. | 58 |
| Tableau 27 : Proportion de responsables des structures de l'enseignement secondaire ayant été informés de la dotation budgétaire avant l'arrivée des autorisations de dépenses en 2017 (%)..... | 59 |
| Tableau 28 : Répartition (%) des structures du secteur éducation secondaire selon le canal d'accès à l'information sur la dotation budgétaire..... | 59 |
| Tableau 29 : Proportion de structures de l'éducation secondaire ayant une information disponible sur la gestion du budget en 2017..... | 60 |
| Tableau 30 : Proportion de structures de l'éducation secondaire ayant reçu de l'administration en 2017 un montant des ressources correspondant à celui inscrit dans la loi de finances | 60 |
| Tableau 31 : Proportion des chefs d'établissements ayant engagé et ordonnancé les AD pour le budget de fonctionnement en 2017..... | 62 |
| Tableau 32 : Nombre des chefs d'établissements ayant engagé et ordonnancé leurs autorisations de dépenses pour le budget d'investissement en 2017 | 62 |
| Tableau 33 : Taux d'exécution du budget de fonctionnement des établissements scolaires général et normal..... | 64 |
| Tableau 34 : Proportion de ressources perdues (enseignement secondaire) dans le circuit d'exécution de la dépense pour le fonctionnement | 65 |
| Tableau 35 : Proportion des chefs d'établissement scolaire secondaire et normal ayant déclaré avoir perdu les ressources lors du retrait de l'AD ou de l'exécution du BF | 65 |
| Tableau 36 : Effectivité, qualité et fonctionnalité des ouvrages réalisés dans les établissements scolaires secondaires général et technique | 65 |
| Tableau 37 : Mise à disposition de l'information budgétaire par les chefs d'établissements scolaires secondaire et normal | 66 |
| Tableau 38 : Frais exigibles collectés par les chefs d'établissements par région en milliers de FCFA..... | 68 |
| Tableau 39 : Frais exigibles collectés par élève (en FCFA)..... | 69 |
| Tableau 40 : Taux d'absentéisme du personnel enseignant selon la région et le milieu d'implantation (%)..... | 69 |
| Tableau 41 :Appréciation des visites/inspections reçues par les chefs d'établissements scolaire et normal | 70 |

LISTE DES GRAPHIQUES

| | |
|---|----|
| Graphique 1 : Proportion de délégués départementaux informés de la dotation budgétaire avant l'arrivée des ressources en 2017..... | 42 |
| Graphique 2 : Répartition (%) des Délégués Départementaux en fonction des délais décaissement des ressources pour le fonctionnement des écoles..... | 45 |
| Graphique 3 : Répartition des DDEB (%) selon le niveau d'écart observé entre les ressources transmises aux DREB et IAEB pour les activités sportives et celles reçues..... | 47 |
| Graphique 4 : Proportion de DDEB utilisant les critères prescrits pour la répartition du crédit de fonctionnement dans les écoles..... | 50 |
| Graphique 5 : Proportion des écoles primaires ayant reçu le paquet minimum au titre de l'année scolaire 2017/2018 (%)..... | 52 |
| Graphique 6 : Répartition des écoles selon le lieu de collecte du paquet minimum (%)..... | 53 |
| Graphique 7 : Répartition (%) des écoles selon le nombre de visites de supervision reçues au cours de l'année scolaire 2017/2018..... | 58 |
| Graphique 8 : Proportion d'établissements d'enseignement secondaire ayant retiré/déchargé les autorisations de dépenses en 2016/2017 pour le budget de fonctionnement selon la qualité des personnes..... | 61 |
| Graphique 9: Délai pour l'achat des fournitures et le petit matériel d'entretien (en jours)..... | 63 |
| Graphique 10 : Délai pour l'achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction en jour ... | 64 |

LISTE DES ENCADRES

| | |
|--|----|
| Encadré 1 : Intervenants et leur rôle dans le circuit de la dépense publique..... | 36 |
| Encadré 2 : Circuit d'exécution de la dépense du secteur éducation au MINEDUB et au MINESEC..... | 37 |
| Encadré 3: Circuit des ressources du Ministère de l'Éducation de Base (MINEDUB)..... | 38 |
| Encadré 4 : Ministère des Enseignements Secondaire (MINESEC)..... | 39 |
| Encadré 5 : Schéma du modèle conceptuel de suivi de la traçabilité des ressources budgétaires dans le secteur Education..... | 40 |
| Encadré 6 : Schéma de distribution du paquet minimum..... | 51 |
| Encadré 7 : Clés de répartition des ressources affectées aux dépenses de fonctionnement..... | 67 |

SIGLES ET ABBREVIATIONS

| | |
|----------------|--|
| AD | Autorisation de Dépenses |
| APEE | Association des Parents d'Elèves et des Enseignants |
| BIP | Budget d'Investissement Public |
| CDE | Camerounaise Des Eaux |
| CDMT | Cadre de Dépenses à Moyen Terme |
| CE | Conseil d'Ecole |
| DDEB | Délégation Départementale de l'Education de Base |
| DDES | Délégation Départementale des Enseignements Secondaires |
| DREB | Délégations Régionales de l'Education de Base |
| DRES | Délégation Régionale des Enseignements Secondaires |
| DSCE | Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi |
| EB | Education de Base |
| ENIEG | Ecole Normale des Instituteurs de l'Enseignement Général |
| ENIET | Ecole des Instituteurs de l'Enseignement Technique |
| ENS | Ecole Normale Supérieure |
| ENSET | Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique |
| ESG | Enseignement Secondaire Général |
| EST | Enseignement Secondaire Technique |
| FMI | Fonds Monétaire International |
| FS | Formation Sanitaire |
| GAR | Gestion Axée sur le Résultat |
| IAEB | Inspection d'Arrondissement de l'Education de Base |
| IC | Instituteur Contractuel |
| IEG | Instituteur de l'Enseignement Général |
| IET | Instituteur de l'Enseignement Technique |
| INS | Institut National de la Statistique |
| IPPTE | Initiative d'allègement de la dette publique des Pays Pauvres Très Endettés |
| MAEPS | Maître Adjoint d'Education Physique et Sportive |
| MEPS | Maître d'Education Physique et Sportive |
| MINEDUB | Ministère de l'Education de Base |
| MINEPAT | Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire |
| MINSEEC | Ministère des Enseignements Secondaires |
| MINFI | Ministère des Finances |

| | |
|-----------------|--|
| MINSANTE | Ministère de la Santé Publique |
| MPEPS | Maître Principal d'Education Physique et Sportive |
| OMD | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| PAENI | Professeur Adjoint des Ecoles Normales d'Instituteurs |
| PAEPS | Professeur Adjoint d'Education Physique et Sportive |
| PETS | Public Expenditure Tracking Survey (enquête sur le suivi des dépenses publiques) |
| PENI | Professeur d'Ecoles Normales d'Instituteurs |
| PCEG | Professeur des Collèges d'Enseignement Général |
| PCET | Professeur des Collèges d'Enseignement Technique |
| PEPS | Professeur d'Education Physique et Sportive |
| PLEG | Professeur des Lycées d'Enseignement Général |
| PLET | Professeur des Lycées d'Enseignement Technique |
| PPTE | Pays Pauvres Très Endettés |
| PTF | Partenaire Technique et Financier |
| TDR | Termes de Référence |
| TIC | Technologie de l'Information et de la Communication |
| UNESCO | Organisation des Nations pour l'Education, la Sciences et la Culture |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'Enfance |
| WASH | Water, Sanitation and Hygiene |

AVANT PROPOS

Le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), le Ministère des Finances (MINFI) ainsi que les Ministères de la Santé Publique (MINSANTE), de l'Education de Base (MINEDUB), des Enseignements Secondaires (MINESEC) et de l'Eau et de l'Energie (MINEE) du Cameroun ont décidé, au titre de l'année 2018, de conduire une étude sur la traçabilité des dépenses publiques dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de la nutrition et de l'eau-hygiène-assainissement (PETS3), avec l'appui technique et financier de l'UNICEF. L'Institut National de la Statistique, dont l'une des missions est de rendre disponible les données et les indicateurs statistiques nécessaires à la gestion économique et sociale, a été mis à contribution à l'effet de réaliser l'enquête y afférente.

L'étude sur la traçabilité des dépenses publiques vise à fournir au gouvernement camerounais et aux partenaires intervenant dans les secteurs de la Santé, Nutrition, Education et WASH l'information nécessaire pour apprécier objectivement les performances de la dépense publique dans ces quatre secteurs au cours de l'exercice 2017. Elle fait suite aux deux premières réalisées en 2003/2004 et 2010 qui couvraient uniquement les secteurs de la santé et de l'éducation. L'étude PETS3 cible les lignes budgétaires précises dans chacun des secteurs susmentionnés. Aussi, il est important de souligner que PETS3 est réalisée dans un contexte marqué par le transfert de certaines compétences en matière d'éducation, de santé et de WASH, aux collectivités territoriales décentralisées.

L'étude a été menée avec la participation soutenue des ministères concernés à savoir le MINSANTE, le MINEDUB, le MINESEC, le MINEE et le MINDDEVEL, et des ministères transversaux qui interviennent dans le circuit de la dépense publique notamment le MINFI et le MINEPAT.

Le Gouvernement remercie l'UNICEF pour son appui multiforme et permanent dans la mise en œuvre de ses politiques. Le MINEPAT tient à remercier les acteurs de la chaîne de la dépense publique pour l'accueil réservé aux équipes de collecte des données d'une part, et pour les informations fournies d'autre part.

**Le Ministre de l'Economie, de la Planification
et de l'Aménagement du Territoire,**

RESUME EXECUTIF

L'audit statistique réalisé dans le cadre de l'étude PETS3 a porté sur i) les allocations budgétaires en espèces, ii) le paquet minimum pour l'enseignement primaire et les frais exigibles pour les enseignements secondaires et normal, iii) l'assiduité des enseignants.

En ce qui concerne les allocations budgétaires, l'étude s'est concentrée sur 4 lignes du budget de l'Education de base dont 2 pour l'investissement (Construction de salles de classe et Construction de latrines) et 2 pour le fonctionnement (Allocation de crédit de fonctionnement et Paquet minimum). Le suivi des allocations budgétaires des enseignements secondaires et normal porte sur 8 lignes dont 5 pour l'investissement (Construction de salles de classe, Equipement des ateliers en kits de petits matériels, Equipement des ateliers en matériels lourds, Construction des ateliers et salles spécialisés et des laboratoires, Constructions de latrines) et 3 lignes pour le fonctionnement (Achat des fournitures et petit entretien de bureau, Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction, frais exigibles).

Il a été question ici d'analyser la traçabilité des ressources et les pertes dans le circuit de la dépense pour les lignes retenues ainsi que l'assiduité des enseignants.

Traçabilité des ressources en espèces

Au niveau de l'enseignement primaire

En 2017, des manquements sont observés dans la documentation de la gestion des ressources au niveau des services déconcentrés. Si au niveau de l'ensemble des délégations régionales l'information est totalement disponible selon les gestionnaires, ce n'est pas le cas pour les structures déconcentrées de niveau inférieur. 3,7% de délégués départementaux de l'Education de Base ont déclaré ne disposer d'aucune information sur la gestion de la dotation de fonctionnement des écoles primaires en 2017.

En outre, la documentation disponible chez certains responsables est partielle, dans ce sens qu'elle reste souvent globale et n'est pas suffisamment détaillée pour suivre les différentes composantes de la dotation tel que prévu dans les textes. Au niveau des écoles primaires, moins de 70% de responsables disposent d'informations complètes sur la gestion du budget en 2017. Ce problème d'absence des archives est plus prononcé pour les écoles se trouvant en zone rurale.

Les retards importants sont observés par rapport au décaissement des ressources. Pour les ressources du premier semestre, qui doivent permettre de couvrir les 2^e et 3^e trimestres de l'année scolaire 2016/2017, plus de 80% des délégués départementaux n'ont pu décaisser les ressources qu'après plus de quatre mois, soit à partir d'avril. Pour le décaissement des ressources inscrites au second semestre 2017 qui devraient permettre d'amorcer l'année scolaire 2017/2018, il a fallu attendre pour la plupart entre 2 et 4 mois après la rentrée scolaire, pratiquement vers la fin du premier trimestre. Parmi les raisons évoquées figurent les tensions régulières de trésorerie déclarées par les percepteurs qui amènent la plupart des gestionnaires à adopter des pratiques d'urgence non règlementaires pour pouvoir assurer le minimum aux écoles dès la rentrée scolaire en attendant de procéder à des régularisations des dépenses avec la disponibilité des ressources.

Très peu de directeurs d'écoles arrivent à percevoir les ressources moins de 3 mois après le début de l'année ou après la rentrée scolaire. Pour la plupart d'entre eux (plus de 65%), il faut attendre entre 3 et 5, voire 6 mois avant de disposer de ces ressources. Beaucoup d'écoles se retrouvent donc à devoir fonctionner tout le premier trimestre sans ressources pour assurer le paiement des primes des enseignants, la confection des cartes d'identité scolaires, etc. Les ressources

attendues dès la rentrée arrivent au deuxième trimestre de l'année scolaire, pendant que celles attendues au second semestre arrivent vers la fin de l'année scolaire ou même en vacances.

En ce qui concerne le budget d'investissement, il s'écoule environ 5 mois entre le début de l'exercice et le début effectif des travaux de construction des salles de classe et 7 mois entre le début de l'exercice et le début effectif de la construction des latrines.

S'agissant des ressources reversées aux délégués régionaux, les informations disponibles font état d'un gap d'environ 5% entre les ressources reversées par un quart des délégués départementaux et celles déclarées reçues ou attendues (sur la base des effectifs des élèves) par le délégué régional.

Pour les activités sportives FENASCO, à peu près la moitié des délégués départementaux ont transmis aux inspecteurs d'arrondissement un montant de ressources équivalent à celui attendu par rapport aux effectifs des élèves de l'arrondissement. Une inspection sur cinq a reçu un montant dont la différence est comprise entre 20 et 40% du montant des ressources attendues.

Plus de 20% des délégués avouent avoir dépensé de l'argent irrégulièrement dans le circuit d'exécution de la dépense. Cela va du retrait de l'autorisation de dépenses chez le contrôleur financier au décaissement des ressources, ce qui leur permettrait de limiter les tracasseries liées aux procédures.

A cause des retards, les délégués sont contraints de solliciter les prestataires à crédit pour pouvoir démarrer l'année scolaire, et par conséquent la plupart est obligée d'accepter les conditions de ces derniers, lesquelles consistent généralement à leur céder une part du montant de l'autorisation de dépenses, affectant ainsi le niveau et la qualité des prestations en faveur des bénéficiaires.

En 2017, les salles de classe ont effectivement été construites dans 90% des écoles bénéficiaires. Jusqu'en mars 2019, les infrastructures relevant du BIP 2017 ne sont toujours pas achevées dans quelques écoles. Pour les salles de classe dont la construction est achevée, plus de 25% d'entre elles ne sont pas utilisées, les raisons principales étant qu'elles ne sont pas encore réceptionnées et/ou équipées.

Au niveau des enseignements secondaires et normal

Au cours de l'exercice 2017, la non-exhaustivité des données sur le circuit de la dépense publique constatée au cours de l'opération de collecte est essentiellement due à la tenue approximative des archives au sein des établissements d'enseignement secondaire et la non complétude de pièces justificatives. En effet, au moins 4,5% des chefs d'établissement ne disposent pas d'une documentation. Cela montre que les gestionnaires de crédits ne maîtrisent pas toujours les procédures en matière de gestion du patrimoine de l'Etat et de la dépense publique.

Le retrait des autorisations de dépenses pour le fonctionnement est effectué par le principal responsable de l'établissement (92%), toutefois, l'on note le cas des anciens proviseurs/directeurs qui ont retiré les autorisations de dépenses avant leur affectation (plus de 4,5%). Sur le terrain, cette situation a été très souvent évoquée par le responsable entrant pour justifier le manque d'information sur la gestion des ressources budgétaires, remettant ainsi en cause le principe de continuité du service public. Enfin, les autorisations de dépenses de 3 à 4% des établissements d'enseignement secondaire sont retirées par les personnes non mandatées et parmi lesquelles les préfets et les sous-préfets.

Pour ce qui est du fonctionnement, les autorisations de dépenses de 3 à 4% des établissements d'enseignement secondaire sont retirées par les personnes non mandatées. Pour le budget

d'investissement, et concernant la ligne "Équipement des ateliers en Kit petits matériels didactiques", 18% d'autorisations de dépenses ont été retirées par des personnes non mandatées.

Pour l'engagement, au moins la moitié de chefs d'établissements n'a pas pu engager en 2017 leurs dépenses relatives à la ligne "Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction". S'agissant de l'ordonnancement, 41% d'autorisations de dépenses de la ligne "Équipement d'un atelier en kit petit matériels didactiques" n'ont pas été ordonnancées. Cette situation peut s'expliquer par un retard dans la livraison qui a empêché l'ordonnateur d'autoriser le paiement avant la date limite.

La durée entre l'engagement de la dépense et l'ordonnancement quant à elle est moins élevée dans l'ensemble (5 jours).

Dans l'exécution du budget de fonctionnement, on observe des économies budgétaires de l'ordre de 4% en moyenne. Cette économie budgétaire pourrait s'expliquer par le non-engagement de certains AD qui parfois sont édités en double (cas des CES transformés en Lycées dont les AD ont encore été édités par erreur).

Il a été observé sur le terrain que dans la pratique, certains chefs d'établissement se font livrer les fournitures par les prestataires avant même le retrait de l'autorisation de dépenses. Ceci s'explique par le retard accusé dans l'acheminement des AD, qui parfois arrivent en avril pour le premier semestre alors que l'établissement scolaire fonctionne depuis janvier.

De manière générale, 11,8% de chefs d'établissement ont déclaré avoir perdu des ressources lors du retrait de l'AD ou de l'exécution du budget de fonctionnement. Cette perte est un peu plus accentuée en milieu rural (12,3%) qu'en milieu urbain (10,5%).

Gestion du paquet minimum

En 2017, la quasi-totalité des écoles a effectivement reçu le paquet minimum (91% dans l'ensemble). Seules quelques-unes dans certaines régions (surtout dans les régions du Sud-Ouest et de l'Est) en ont été privées.

25% de directeurs d'école ont récupéré leur paquet minimum au niveau de l'inspection, et 71% l'ont reçu à la mairie. La majorité des écoles éloignées se plaignent des conditions difficiles de déplacement, de transport et de convoyage pour le retrait du paquet minimum, qui peuvent parfois exiger de sacrifier 1 ou 2 jours de travail pour le directeur, souvent unique personnel de l'école.

Environ 53% de directeurs d'école ont dû attendre au moins un mois pour disposer de leurs fournitures, certains jusqu'à 2 à 3 mois et même plus, jusqu'à la fin du premier trimestre.

Plus de 20% des directeurs d'école ayant récupéré le paquet minimum à la mairie ou à l'inspection n'ont rien reçu au titre des frais de convoyage. Pour ceux qui en ont reçu, le montant est inférieur à 10 000 FCFA dans environ 50% de cas. La plupart des directeurs, surtout en zone rurale, ont estimé ce montant très insuffisant, au vu de l'enclavement de certaines zones et des difficultés liées au transport. En plus du faible taux de ces frais de convoyage, ceux-ci ont déploré le fait que ces ressources ne soient pas rendues disponibles en même temps que le paquet minimum, ce qui les oblige à préfinancer le convoyage. L'écart de la valeur monétaire entre les quantités de fournitures déclarées reçues par les directeurs d'école et celles transmises par la mairie ou par l'IAEB, est estimé à près de 30%.

Près de 90% des responsables jugent le contenu du paquet minimum de 2017 pas satisfaisant, la situation étant plus grave pour les écoles situées en milieu rural. Ceux-ci révèlent que certaines fournitures essentielles y manquaient, en particulier le matériel didactique. Pour les fournitures

reçues, les problèmes de qualité sont moins évoqués, mais les quantités sont jugées insuffisantes (60%) pour couvrir les besoins de l'école.

Gestion des frais exigibles

Dans l'ensemble, l'écart entre le montant des frais exigibles attendu et le montant déclaré est de 8%. Les écarts importants sont constatés dans les régions du Littoral et du Sud où le ratio montant déclaré sur montant attendu est de 56% et 61% respectivement. Ces écarts traduisent les difficultés rencontrées par les chefs d'établissement pour suivre les frais exigibles, parmi lesquelles la non maîtrise des effectifs des élèves et des incohérences dans les statistiques disponibles dans ces établissements.

Pertes dans le circuit de la dépense

La collecte des données objectives réalisée sur la base des documents financiers n'a pas relevé trop d'écarts entre les montants transférés et les montants reçus. Celle-ci ne permet non plus de cerner les pertes liées aux pots de vin. Mais le volet qualitatif à travers des questions en rapport avec les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources budgétaires a permis d'estimer la tendance des pertes dont les déclarations convergent comme s'il y avait une sorte de convention non écrite dans l'exécution du budget de l'Etat.

La plupart des prestataires privés qui ont accepté de se confier à l'équipe de collecte révèlent que le circuit de la dépense comprend des postes de déperdition des ressources difficiles à éviter à mesure qu'on s'éloigne des services centraux.

En ce qui concerne le budget de fonctionnement, sur le montant inscrit sur la loi de finances, les interviews réalisées révèlent qu'environ 50% de la dotation budgétaire est effectivement utilisée par le fournisseur ou le prestataire au profit du bénéficiaire final (le ménage ou les enfants scolarisés). Le montant correspondant à ces 50% supporte la dépense effective pour l'acquisition des biens ou la réalisation de la prestation et prend en compte le prix du marché et la marge bénéficiaire (environ 10% de la dotation). Pour les autres 50%, le prestataire doit d'abord enregistrer le marché à environ 7% du montant hors taxes et 3 000 FCFA de timbres (soit environ 10% du montant TTC). Il doit ensuite payer 24,75% pour les charges fiscales liées à la dépense, soit 19,25% pour la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) et 5,5% pour l'Impôt sur le Revenu (IR). La différence qui se chiffre à environ 15,25% de la dotation permet de supporter les différentes charges du circuit de la dépense sous forme de pots de vin comme indiqué ci-après :

- Délivrance de l'autorisation de dépenses (Contrôleur financier) : 5-10% du montant TTC ;
- Décharge (agent du Contrôle des finances) : 2 000 FCFA ;
- Autorité administrative : 5-10% du montant TTC ;
- Paiement (chez le payeur à la Trésorerie) : 5-10% du montant TTC.

Au total, sur le montant inscrit sur la loi de finances, il y a environ 40% qui sont affectés à la prestation effective destinée au bénéficiaire final (soit 61,3% des ressources payées au prestataire/fournisseur après déduction des taxes et de l'enregistrement).

S'agissant du Budget d'Investissement Public (BIP), la réalisation effective du marché est estimée entre 35% et 40% du montant TTC et les dépenses relatives aux pots de vin sont estimées ainsi qu'il suit :

- Délivrance de l'autorisation de dépenses (Contrôleur financier) : 5-10% du montant TTC ;
- Retrait de l'autorisation de dépenses (agent du Contrôle des finances) : 2 000 FCFA ;
- Autorité administrative : 5-10% du montant TTC ;
- Commission de passation des marchés : 5-10% ;
- Paiement (chez le payeur à la Trésorerie) : 10-10% du montant TTC.

Assiduité des enseignants

Au niveau de l'enseignement primaire

Sur 100 enseignants pris en charge par le budget de l'Etat, 6 n'ont pas été en poste en 2017. Les cadres contractuels ont été les plus absents au poste en 2017, avec 35 absents sur 100. Chez les fonctionnaires, exclues les zones jugées à risque dans le Nord-Ouest, le Sud-Ouest et l'Extrême-Nord, le phénomène a été plus prononcé dans la région de l'Ouest avec 35% de cas d'absence au poste signalés. Toutes catégories confondues, l'absentéisme au poste est plus observé dans les écoles situées en milieu rural.

Dans l'ensemble, 65% des directeurs jugent satisfaisante l'assiduité du personnel enseignant en poste. Selon les responsables, ce phénomène serait aggravé, outre l'insécurité dans certaines régions, par certains facteurs tels que le manque d'infrastructures et de commodités dans certaines localités, la prise en charge financière tardive des personnels nouvellement intégrés dans la fonction publique, la rareté des visites d'inspection et même l'absence de sanctions envers le personnel indélicat.

Au niveau des enseignements secondaires et normal

Deux enseignants "craie en main" sur cent, sont absents de leur poste d'affectation en 2017. La majorité des enseignants fonctionnaires absents de leur poste sont ceux en cours d'intégration, surtout en zone rurale (3,4%).

Principaux problèmes identifiés et recommandations

L'identification des problèmes s'est faite à l'aide des questions posées aux enquêtés d'une part, et par l'observation des structures enquêtées et du comportement des enquêtés ainsi que les échanges avec certains bénéficiaires, d'autre part. Les problèmes qui ont pu être relevés sont les suivants :

Au niveau transversal

- L'accès difficile à l'information de gestion de même que l'information statistique, conséquence de (i) le refus, l'absence ou l'insuffisance d'archivage de l'information de gestion, (ii) la faiblesse du sous-système d'information statistique et (iii) l'appréhension que les enquêtés ont sur l'utilisation des données individuelles collectées par les structures en charge des statistiques.
- L'utilisation d'une mercuriale des prix qui ne tient pas compte de certaines spécificités locales des prestations attendues (prix pratiqués dans une localité, niveau d'enclavement, etc.)

- Les délais relativement longs entre la rentrée scolaire et la mise à disposition des ressources ; la plupart des chefs d'établissement scolaire devant attendre trois mois ou plus après la rentrée scolaire pour disposer des ressources nécessaires devant permettre d'assurer un fonctionnement optimal. Ces retards amènent la plupart des gestionnaires à adopter, s'ils tiennent aux résultats attendus, des pratiques d'urgence ou "des fautes de gestion incontournables" pour pouvoir assurer le minimum aux établissements dès la rentrée scolaire, et de procéder à des régularisations des dépenses plus tard.
- **Au niveau de l'enseignement primaire**
 - L'inefficacité du processus d'acquisition et de distribution du paquet minimum qui selon les directeurs d'écoles (i) n'est pas toujours adapté aux besoins (ii) est distribué aux écoles en milieu sinon en fin d'année scolaire, (iii) est composée d'une bonne partie des fournitures de mauvaise qualité (iv) présente beaucoup de tracasseries et de difficultés de convoyage pour sa réception.
 - La faible assiduité des enseignants qui reste préoccupante (10% de fonctionnaires absents de leur poste) d'autant plus que 84,6% directeurs d'écoles ont trouvé leur effectif insuffisant en 2016/2017 et que 35% n'ont pas trouvé bonne l'assiduité de leur personnel au cours de l'année en question.
- **Au niveau des enseignements secondaires**
 - La non maîtrise de la gestion des effectifs des élèves par les chefs d'établissement et une incohérence dans les statistiques disponibles dans ces établissements, d'où les écarts observés entre les montants déclarés et attendus des frais exigibles à tous les niveaux de la chaîne (Etablissement – DDES – DRES) ;
 - Bien que le taux d'absentéisme soit faible, l'on relève néanmoins l'abandon du poste de travail dans les zones rurales par le personnel enseignant formé.

En rapport avec ces problèmes, les recommandations suivantes sont formulées :

- **Au niveau transversal**
 - ✓ Intégrer dans les missions de vérification ou de contrôle et les réunions sectorielles, le renforcement des capacités des responsables à tous les niveaux en matière de tenue des documents comptables et d'archivage de l'information de gestion.
 - ✓ S'assurer de l'effectivité de la passation de service technique avant la passation administrative lors de l'affectation ou la mise en retraite d'un gestionnaire et rappeler l'exigence de la constitution des archives et de la documentation de gestion en vue de garantir la continuité des services publics en matière de gestion financière et comptable.
 - ✓ Renforcer le sous-système d'information statistique et limiter l'utilisation des données centralisées par ce circuit aux fins statistiques, conformément à la loi n°91/023 du 16 décembre 1991 relative aux recensements et enquêtes statistiques.
 - ✓ En plus de la mise en place ou le développement des systèmes d'information statistique, informatiser de façon systématique les procédures d'exécution du budget.

- ✓ Prendre en compte lors de la budgétisation les spécificités locales des prestations attendues.
 - ✓ Définir et mettre en application des mesures incitatives pour le personnel affecté dans les zones d'éducation prioritaire et les zones enclavées.
 - ✓ Moderniser la gestion de la présence des enseignants dans les établissements scolaires d'affectation en passant de la gestion des personnels à la gestion des postes de travail. La gestion des postes de travail voudrait que la décision ne soit plus préparée du point de vue des enseignants, mais principalement à partir des postes de travail libres (non pourvus, abandonnés, non attractifs) dont la situation devra être dressée et transmise trimestriellement au ministre concerné.
- ✓ **Au niveau de l'enseignement primaire**
- ✓ Confier la gestion du paquet minimum aux Inspecteurs d'Arrondissement de l'Education de Base (IAEB) ;
 - ✓ Au moment de l'acquisition du paquet minimum, prendre en compte sa composition telle que prévue par les textes et tenir compte des effectifs et des réalités du terrain ;
 - ✓ Assurer le convoyage du paquet minimum avant la rentrée scolaire et le faire décharger en toute transparence par les directeurs d'école (informations sur le contenu, procès-verbal de réception).
- Revaloriser les quantités du paquet minimum et améliorer sa qualité.**Au niveau des enseignements secondaires**
- ✓ Améliorer le nouveau système de paiement par voie électronique des frais exigibles mis en place par le MINESEC depuis 2018.

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L'ETUDE

1.1 Contexte et justification de l'étude

Le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), le Ministère des Finances (MINFI) ainsi que les Ministères de la Santé Publique (MINSANTE), de l'Education de Base (MINEDUB), des Enseignements Secondaires (MINESEC) et de l'Eau et de l'Energie (MINEE) du Cameroun ont décidé, au titre de l'année 2018, de conduire une étude sur la traçabilité des dépenses publiques dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de la nutrition et de l'eau-hygiène-assainissement, avec l'appui de l'UNICEF.

C'est une approche qui permet de suivre pas à pas le flux des ressources à tous les niveaux de l'administration (centrale, déconcentrée et décentralisée) afin de pouvoir quantifier la part des ressources budgétaires qui parvient effectivement aux prestataires finaux. En collectant et en comparant les données à plusieurs niveaux (depuis le gouvernement central jusqu'aux niveaux les plus périphériques comme les centres de santé et les écoles en passant par l'administration locale), l'étude Public Expenditure Tracking Survey (PETS) permet de déterminer les ressources déviées de leurs destinations initiales.

Le Cameroun a réalisé deux études PETS dans les secteurs de la santé et de l'éducation. La première opération du genre, PETS 1, commanditée par le Gouvernement, a été réalisée au Cameroun en 2003/2004, par l'Institut National de la Statistique (INS). Elle faisait partie des déclencheurs pour l'atteinte du point d'achèvement de l'Initiative d'allègement de la dette publique des Pays Pauvres Très Endettés (IPPTE). La deuxième opération, PETS 2, s'est inscrite dans le cadre de la mise en application de la loi n°2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat qui a rendu disponible "la constitution financière du Cameroun". En rapport avec cette loi, qui consacre les principes de sincérité et de transparence dans la tenue des comptes publics, le PETS2 se positionne comme un instrument de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de ce régime financier.

Compte tenu de l'importance du volet gouvernance dans la politique du Gouvernement, soutenue par la gestion axée sur les résultats, il a été recommandé qu'une telle étude soit généralisée à tous les secteurs ou domaines prioritaires et réalisée périodiquement, avec des outils de collecte allégés, pour évaluer l'efficacité de la dépense publique et le niveau de satisfaction des bénéficiaires. C'est suite à cette recommandation des autorités camerounaises que s'inscrit l'étude PETS3, qui élargit le champ aux secteurs de la nutrition et de l'eau-hygiène- assainissement, tout en maintenant les secteurs de la santé et de l'éducation.

Dans le secteur de l'éducation, l'étude intervient dans le contexte de mise en œuvre du Document de Stratégie du Secteur de l'Education et de la Formation sur la période 2013-2020. Ledit document présente entre autres comme points forts :

- la loi n°2004/017 d'orientation de la décentralisation qui transfère des compétences de gestion de l'éducation et de la formation aux collectivités territoriales décentralisées ;
- l'existence d'une forte demande sociale d'éducation ;
- la couverture totale du territoire national par le système d'éducation et de formation.

Au titre des faiblesses du système éducatif en matière de financement, il se dégage que :

- la consommation des ressources publiques est faite d'une manière inéquitable dans la mesure où elle profite systématiquement à certains élèves dont les caractéristiques sont : masculin, urbain, hors régions septentrionales et dont les parents appartiennent au quintile supérieur de richesse ;
- la contribution des parents au financement de l'éducation est élevée et pallie le recul relatif du budget de l'Etat, en particulier pour la prise en charge des maîtres des parents dans le primaire (18% des enseignants de ce cycle) et les vacataires dans le Secondaire Général et Technique ;
- le manque de transparence dans la gestion du système éducatif en matière de participation des communautés et des organisations de la société civile, d'une part, et de gestion des ressources humaines et financières, d'autre part.

1.2 Objectifs de l'étude

Les études PETS, promues à l'origine par la Banque Mondiale, permettent de suivre les traces des dépenses publiques dans un secteur donné, à travers divers niveaux administratifs (niveau central, régional, départemental, arrondissement/commune, unités prestataires, bénéficiaires) de circulation des ressources à l'effet de déterminer la part de ces ressources qui initialement allouées (humaines, financières, en nature), parviennent au prestataire final. Autrement dit, le PETS est une méthode utile pour détecter les goulots d'étranglement, la déperdition de fonds et les problèmes de déploiement des ressources humaines et des ressources en nature (personnel ou manuels).

1.1.1 Objectif général

L'étude vise à fournir au gouvernement camerounais et aux partenaires intervenant dans les secteurs de la Santé, Nutrition, Education et WASH l'information nécessaire pour apprécier objectivement les performances de la dépense publique dans ces quatre secteurs en 2017.

1.1.2 Objectifs spécifiques

De manière spécifique, l'étude a pour objectifs,

Au niveau de l'éducation de base :

- d'évaluer la traçabilité dans la gestion des dépenses relatives à la construction des salles de classe et des latrines ;
- d'évaluer la traçabilité de l'allocation des crédits de fonctionnement des écoles ;
- d'identifier les dysfonctionnements dans la gestion du paquet minimum ;
- d'évaluer le phénomène de travailleurs fantômes ;

Au niveau des enseignements secondaires :

- d'évaluer la traçabilité dans la gestion des dépenses relatives à la construction des salles de classe, des ateliers, des salles spécialisées et laboratoires, et des latrines ;
- d'évaluer la traçabilité dans la gestion des dépenses relatives à l'équipement des ateliers en matériels lourds et en kits de petits matériels ;
- de décrire le mode de gestion des frais exigibles ;

iv) d'identifier le dysfonctionnement dans l'acquisition du petit matériel.

1.3 Approche méthodologique de l'étude

L'étude couvre quatre secteurs différents avec des échantillons séparés. Les approches de collecte qui sont présentées dans le présent document débouchent sur une méthodologie qui permet de minimiser les coûts sans sacrifier la qualité (précision) des résultats.

1.3.1. Champ de l'étude

Sur le plan géographique, l'enquête couvre l'ensemble du territoire national. Sont concernés, tous les niveaux hiérarchiques du MINESEC et du MINEDUB et les établissements scolaires en tant que prestataires de services éducatifs. Afin de déceler les spécificités régionales, le territoire national a été découpé en dix zones correspondant aux dix régions du Cameroun. Les informations collectées concernent l'exercice budgétaire 2017.

La traçabilité des ressources concerne les dotations de fonctionnement et d'investissement destinées aux établissements scolaires pour l'exercice budgétaire 2017. En ce qui concerne le BIP, quelques lignes ont été choisies :

Au niveau de l'éducation de base :

- La construction des salles de classe ;
- La construction des latrines ;

Au niveau des enseignements secondaires :

- Construction de salles de classe
- Equipement des ateliers en kits petits matériels (technique + Général)
- Equipement des ateliers en matériels lourds
- Construction des ateliers et salles spécialisés et des laboratoires
- Constructions de latrines

S'agissant du budget de fonctionnement, les lignes retenues sont les suivantes :

Au niveau de l'éducation de base :

- i) Allocation des crédits de fonctionnement des écoles ;
- ii) Paquet minimum.

Au niveau des enseignements secondaires :

- i) Achat des fournitures et petit entretien de bureau ;
- ii) Achat de fournitures techniques spécifiques à la fonction ;
- iii) Frais exigibles.

1.3.2. Sources de données et unités statistiques

Les données sont collectées auprès des différents maillons de la chaîne de la dépense publique. Ainsi, de manière graduelle l'on a :

Pour le Ministère de l'Education de Base :

- l'école primaire publique ;
- la mairie ;
- l'Inspection d'Arrondissement de l'Education de Base ;
- la Délégation Départementale de l'Education de Base ;
- la Délégation Régionale de l'Education de Base ;
- les services centraux du Ministère de l'Education de Base.

Pour le Ministère des Enseignements Secondaires :

- l'établissement scolaire secondaire public, ainsi que les écoles normales d'instituteurs (ENIEG et ENIET) ;
- la Délégation Départementale des Enseignements Secondaires ;
- la Délégation Régionale des Enseignements Secondaires ;
- les services centraux du Ministère des Enseignements Secondaires.

Pour le ministère des finances :

- le Contrôle Départemental des Finances ;
- le Contrôle Régional des Finances ;
- la Direction Générale du Budget.

Les informations obtenues auprès de ces différentes unités d'observation sont recoupées pour évaluer les pertes financières. Ces pertes sont évaluées entre les acteurs à différents niveaux, suivant le circuit de la dépense pour chaque ligne objet de l'étude.

1.3.3. Echantillonnage

Le plan de sondage retenu est à deux degrés. Au premier degré, 50 communes ont été tirées. Au second degré, les prestataires de service public (écoles, établissements d'enseignement secondaire) ont été tirés.

1.3.3.1 Base de sondage

La base de sondage est constituée de l'ensemble des projets du BIP 2017 appartenant au champ de l'étude et regroupés par commune. Le Journal des projets 2017 a été utilisé pour constituer la base de sondage.

1.3.3.2 Taille et répartition de l'échantillon

La taille de l'échantillon a été évaluée à 50 communes, taille suffisante non seulement pour avoir des estimateurs de bonne qualité au niveau national mais aussi pour faire face à la contrainte budgétaire.

Etant donné les contraintes de temps et de coûts, toutes les unités secondaires n'ont pas été visitées dans toutes les communes. Ainsi pour les communes possédant plus de dix unités secondaires (écoles publiques, établissements scolaires secondaires), l'on balaie un maximum de 10 écoles publiques primaires et 10 établissements scolaires secondaires, en commençant par ceux (celles) ayant reçu le budget d'investissement. A cela s'ajoutent les Ecoles Normales

d'Instituteurs de l'Enseignement Général (ENIEG) des départements couvrant les communes sélectionnées, ainsi que 10 Ecoles Normales d'Instituteurs de l'Enseignement Technique (ENIET).

Toutes les structures déconcentrées au niveau régional sont enquêtées. Au niveau départemental et de l'arrondissement, une délégation est enquêtée si elle couvre au moins une commune-échantillon.

La répartition de l'échantillon des communes (grappes) par région est la suivante.

Tableau 1 : Taille de l'échantillon des communes par région

| Régions | Nombre de communes | |
|-----------------------|--------------------|-------------|
| | Total | Echantillon |
| Adamaoua | 21 | 4 |
| Centre | 70 | 8 |
| Est | 33 | 4 |
| Extrême-Nord | 47 | 8 |
| Littoral | 34 | 4 |
| Nord | 21 | 5 |
| Nord-Ouest | 34 | 5 |
| Ouest | 40 | 6 |
| Sud | 29 | 3 |
| Sud-Ouest | 31 | 3 |
| TOTAL NATIONAL | 360 | 50 |

Tableau 2 : Répartition de l'échantillon des établissements scolaires et des services déconcentrés par région

| | Adamaoua | Centre | Est | Extrême - Nord | Littoral | Nord | Nord-Ouest | Ouest | Sud | Sud-Ouest | Ensemble |
|---|----------|--------|-----|----------------|----------|------|------------|-------|-----|-----------|------------|
| Education primaire | | | | | | | | | | | |
| Ecoles primaires | 40 | 80 | 40 | 80 | 40 | 50 | 50 | 60 | 30 | 30 | 500 |
| IAEB | 4 | 8 | 4 | 8 | 4 | 5 | 5 | 6 | 3 | 3 | 50 |
| DDEB | 3 | 6 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 30 |
| DREB | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| Mairies | 4 | 8 | 4 | 8 | 4 | 5 | 5 | 6 | 3 | 3 | 50 |
| Enseignement secondaire | | | | | | | | | | | |
| Etablissements scolaires | 20 | 69 | 24 | 48 | 13 | 50 | 45 | 48 | 30 | 31 | 378 |
| ENIEG | 3 | 6 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 30 |
| ENIET | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| DDES | 3 | 6 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 30 |
| DRES | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| Services déconcentrés des finances | | | | | | | | | | | |
| Contrôles départementaux des Finances | 3 | 6 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 30 |
| Contrôles régionaux des Finances | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |

1.3.4. Méthodes d'observation et de collecte

La méthode d'observation est aussi bien directe qu'indirecte. Dans ce sens, le personnel de collecte se rend dans une structure-échantillon pour assurer les (i) interviews relatifs au circuit de la dépense ainsi que les autres volets spécifiques de l'étude et, (ii) observe aussi directement dans les archives, autant que possible, d'autres informations à collecter.

La collecte a été conçue pour être faite par ordinateur (Computed Assisted Personal Interviewing ou CAPI). Toutefois, un jeu de questionnaire sur support papier a été imprimé afin de faire face à toute éventualité. Face à la réalité de terrain, les enquêteurs se sont trouvés obligés de collecter d'abord avec du papier et de saisir par la suite avec les tablettes numériques mises à leur disposition.

1.3.5. Traitement des données et estimation

Les données collectées étaient progressivement traitées et validées par les experts informaticiens au fur et à mesure qu'elles venaient du terrain avant que l'on ne procède à la tabulation. En effet, un programme de contrôle de qualité permet de détecter pour chaque agent de collecte, les principales erreurs. Les superviseurs et /ou les contrôleurs communiquaient aux agents de collecte les cas à vérifier. Quatre applications ont été utilisées pour cette activité à savoir :

- CSPRO et Excel pour la saisie ;
- SPSS et Excel pour la production des tableaux, l'analyse et l'apurement ;
- Excel pour la production des graphiques ;
- Word pour la rédaction du rapport.

1.4 Limites et difficultés rencontrées

Sur le plan conceptuel :

- Les acteurs importants que sont les prestataires privés n'ont pas pu être enquêtés à cause de l'absence d'une base de sondage de ceux-ci pour les projets cibles d'une part, et du fait que la plupart des entreprises ne sont pas installées dans les communes où elles réalisent les ouvrages. Certains prestataires privés ne sont pas repérables sur le terrain. L'enquête des prestataires privés des projets-échantillon aurait permis d'évaluer par l'approche directe les pertes relatives aux pots de vin.

Sur le plan pratique :

- La durée consacrée à la collecte des données sur le terrain était relativement courte. En effet, le personnel de collecte des données a dû faire plusieurs passages dans les structures, au gré de la disponibilité des responsables et/ou des informations requises ;
- La non-disponibilité des archives sur le terrain, due d'une part à la mobilité des responsables, et d'autre part aux dysfonctionnements du système d'information.
- Les informations recoupées à différents niveaux sur les effectifs (délégation régionale, délégation départementale, inspection, école, annuaire statistique) présentent souvent des divergences difficiles à expliquer. Certains écarts peuvent être expliqués par l'évolution des effectifs entre le moment de transmission des ressources (1er trimestre) et celui où les

effectifs sont définitivement stabilisés (vers la fin d'année). Il y a donc une réelle nécessité de prendre des mesures pour maîtriser les effectifs des élèves dans l'enseignement primaire.

- Les taux de non-réponses partielles ou totales assez élevés du fait de la délicatesse du sujet et de la sensibilité de plusieurs enquêtés qui n'arrivent pas à se convaincre du caractère confidentiel des données statistiques individuelles. Toutefois, les estimations ont été faites en tenant compte de ces non réponses. Il serait pour cela nécessaire de renforcer la culture statistique.

CHAPITRE 2 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU SYSTEME EDUCATIF CAMEROUNAIS

Le système éducatif national est régi par la loi N°98/004 du 14 avril 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun qui, en son article 4, reconnaît à l'éducation « la mission générale de formation de l'enfant en vue de son épanouissement intellectuel, physique, civique et moral et de son insertion harmonieuse dans la société, en prenant en compte les facteurs économiques, socio-culturels, politiques et moraux ».

2.1. Contexte de développement du secteur éducation

Le secteur Education au Cameroun se déploie dans un contexte général contraint entre autres par la démographie et les grandes orientations de la politique éducative.

2.1.1. Contexte démographique du Cameroun

Sur la base des projections faites par le BUCREP, à partir des données du 3^{ème} Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2005, la population totale du Cameroun se situe à environ 24 348 251 habitants en 2019, répartie sur une superficie de 475 000 km², soit une densité moyenne de 51 habitants au km². Cette population est majoritairement jeune, puisque les moins de 15 ans représentent 43% de l'ensemble. Il est logique de s'attendre à une demande d'éducation élevée, requérant des pouvoirs publics des réponses en termes de création des établissements scolaires, d'infrastructures et d'équipements, d'allocation de ressources humaines, financières et matérielles. L'effectif des enfants en âge d'être scolarisés au primaire (6 à 11 ans) se situait à 3 608 908 enfants en 2016, et celui du secondaire (12 à 18 ans) à 3 704 590 habitants, soit respectivement 15,9 et 16,3% de la population. La population du Cameroun continue de croître, mais à un taux en baisse, la transition démographique ayant commencé d'être observée dans les années 90. Pour la période 2010-2020, le taux annuel de croissance est estimé à 2,4% et le taux de natalité à 22,5%.

Depuis plusieurs dizaines d'années, la population urbaine s'est accrue à un rythme accéléré, passant de 14% en 1950 à 58% en 2010 avec pour plus grandes métropoles, les villes de Douala et Yaoundé. Selon les projections du BUCREP, cette tendance devrait se poursuivre au fil des années.

La population du Cameroun est inégalement répartie sur le territoire national. La densité moyenne de la population en 2005 est de 37,5 habitants au kilomètre carré. Les plus fortes densités sont enregistrées dans les régions du Littoral (124,0 habitants au km²) et de l'Ouest (123,8 habitants au km²) et les plus faibles dans les régions du Nord (25,5 habitants au km²), de l'Adamaoua (13,9 habitants au km²), du Sud (13,4 habitants au km²) et l'Est (7,1 habitants au km²). Ce qui est générateur de disparités en matière d'éducation.

2.1.2. Mise en œuvre de la Stratégie de Développement du Secteur de l'Education et de la Formation

La mission essentielle de la nouvelle école reste la formation complète du citoyen sur les plans individuel, collectif, moral, économique, intellectuel, politique et civique.

Neuf principes sous-tendent les actions entreprises dans le cadre de la stratégie sectorielle en cours de mise en œuvre. Ces principes qui ont guidé les travaux de sa rédaction et orienté sa mise en œuvre sont les suivants :

- i) Renforcement de l'éducation civique à tous les niveaux d'éducation et de formation ;
- ii) Renforcement du bilinguisme ;
- iii) Orientation du système éducatif et de formation vers la croissance et l'emploi ;
- iv) Réduction de toutes sortes de disparités ;
- v) Encouragement de l'offre privée d'éducation ;
- vi) Partenariat efficace et bien coordonné ;
- vii) Redevabilité ;
- viii) Renforcement de la gestion décentralisée/déconcentrée ;
- ix) Promotion des langues et des cultures nationales.

Pour la période 2013-2020, la stratégie adoptée pour le secteur de l'éducation et de la formation est orientée sur trois axes stratégiques :

- **Axe 1. Accès et équité** : Améliorer l'accès et l'équité à tous les niveaux d'éducation et de formation ;
- **Axe 2. Qualité et pertinence** : Améliorer la qualité des apprentissages tout en adaptant leurs contenus à l'environnement socioéconomique ;
- **Axe 3. Gouvernance et pilotage** : Améliorer la gouvernance et le pilotage du système éducatif.

L'un des six objectifs spécifiques de ce troisième axe vise à **améliorer la transparence dans la gestion des ressources**.

Les priorités de la politique sectorielle 2013-2020 pour ce qui est des niveaux d'enseignement concernés par la présente étude sont les suivantes :

✓ *Enseignement primaire*

- poursuivre l'atteinte de la scolarisation primaire universelle ;
- améliorer la qualité des apprentissages des élèves ;
- réduire les disparités genre/revenu/localisation géographique ;
- mener des politiques ciblées en faveur de la scolarisation des minorités (baka, bororos, enfants de réfugiés, enfants handicapés) ;
- résorber le stock des maîtres des parents encore existant dans les écoles.

✓ *Enseignement secondaire général*

- Accroître l'accès des élèves dans les filières scientifiques et technologiques ;
- Accroître l'accès des jeunes filles dans les filières scientifiques et technologiques ;
- Renforcer l'enseignement des sciences par la création et l'opérationnalisation de dix lycées scientifiques d'excellence à l'horizon 2020 ;

- Renforcer le système éducatif camerounais en capitalisant les bonnes pratiques des deux sous-systèmes ;
 - Supprimer les enseignants vacataires par la rationalisation de l'utilisation des ressources humaines existantes.
- ✓ *Enseignement technique et formation professionnelle*
- Faire de l'enseignement technique et de la formation professionnelle un levier important de l'amélioration de la compétitivité de l'économie et de la création des richesses ;
 - Orienter ses priorités vers le marché de l'emploi à travers des études des besoins de formation, d'analyse des situations de travail, d'écriture des curricula et la création des conditions de leur implantation ainsi que l'appui à l'insertion des jeunes formés ;
 - Intégrer l'apprentissage dans le système d'enseignement technique et de formation professionnelle par l'implication des professionnels à la formation et à la certification ainsi qu'à la mise en place de dispositifs de formation par apprentissage ;
 - Développer la gouvernance partenariale avec un renforcement du partenariat public/privé ;
 - Développer des incubateurs d'entreprises dans les grands établissements ;
 - Promouvoir l'enseignement professionnel par la création et l'opérationnalisation de dix lycées professionnels d'excellence à l'horizon 2020.
- ✓ *Enseignement Normal*
- Former dans les ENIEG, les Instituteurs de l'Enseignement Général pour la maternel et le primaire ;
 - Former dans les ENIET, les Instituteurs de l'Enseignement Technique pour les Etablissements d'Enseignement Technique, les centres de formation professionnelle et les unités de production.

2.2. Organisation et structure du secteur éducatif camerounais

La loi d'orientation de l'éducation précise en son article 5 que « Le système éducatif est organisé en deux sous-systèmes, l'un anglophone, l'autre francophone, par lesquels est réaffirmée l'option nationale du biculturalisme ». Ce système est en effet, l'héritage de la double domination anglaise et française.

Il comprend deux ordres d'enseignement : d'un côté, l'ordre d'enseignement public, et de l'autre l'ordre d'enseignement privé comprenant le privé laïc, le privé confessionnel catholique, le privé confessionnel protestant et le privé confessionnel islamique.

En plus de l'enseignement supérieur qui leur est commun, chaque sous-système se compose de cinq niveaux d'enseignement : le préscolaire, le primaire, le secondaire, le normal, le post primaire.

L'enseignement primaire dure 6 ans dans les deux sous-systèmes. Si la durée totale de l'enseignement secondaire général est la même dans les deux sous-systèmes (7 ans), celui-ci se décompose différemment en sous-cycles (5 années d'études pour le premier cycle puis 2 années pour le second dans le sous-système anglophone ; 4 années pour le premier cycle puis 3 années

pour le second dans le sous-système francophone). L'enseignement technique se décompose en deux cycles de 4 et 3 années d'études respectivement pour le premier cycle et le second cycle. Quant à l'enseignement Normal, le cycle dure entre 1 à 3 ans que ce soit à l'Enseignement Normal Général ou l'Enseignement Normal Technique selon le diplôme académique à l'entrée.

Le système éducatif au Cameroun est principalement organisé par l'Etat qui encourage l'offre d'enseignement privé. Par ailleurs, l'Etat depuis quelques années, met un point d'honneur sur la professionnalisation des enseignements.

Selon l'architecture gouvernementale en 2019, la gestion du secteur éducatif est assurée par cinq ministères : le Ministère de l'Education de Base pour la partie basse, le Ministère des Enseignements Secondaires pour la partie moyenne et le Ministère de l'Enseignement Supérieur pour la partie haute. A ceux-ci s'ajoutent le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle chargé, entre autres, de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et le Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique en charge de l'encadrement de la jeunesse non scolarisée.

2.3. Etat des lieux du système éducatif camerounais en 2017

2.3.1. Enseignement primaire

L'Etat camerounais est celui qui assure l'essentiel du service scolaire : 78,58% de la population scolarisée dans le primaire fréquente un établissement scolaire public en 2016/2017. L'Etat qui a ainsi contribué à l'encadrement de 3 389 956 élèves (sur les 4 292 862 enregistrés) est secondé par les promoteurs des établissements privés laïcs et confessionnels.

La région de l'Extrême-Nord avec 851 494 élèves a enregistré l'effectif le plus important pour le niveau primaire. Son effectif fait un peu plus de trois fois celui de l'Adamaoua (257 115). L'enseignement privé reste cependant développé dans les régions du Centre et du Littoral qui abritent les deux grandes métropoles. On dénombre dans ces deux régions plus de 1 500 établissements d'enseignement privé.

Tableau 3 : Données de synthèse du système éducatif national par région – Enseignement Primaire (2016-2017)

| Régions | Effectifs d'élèves (Public et Privé) | | Effectifs d'enseignants (public) | | | Nombre d'établissements scolaires | | | Nombre de salles de classe | | |
|-----------------|---|------------------|-------------------------------------|---------------|---------------|--------------------------------------|--------------|---------------|-------------------------------|---------------|---------------|
| | Filles | Ensemble | Hommes | Femmes | Total | Public | Privé | Total | Public | Privé | Total |
| Adamaoua | 113 962 | 257 115 | 1 950 | 1 644 | 3 594 | 950 | 101 | 1 051 | 3 092 | 566 | 3 658 |
| Centre | 331 156 | 673 499 | 3 881 | 6 174 | 10 055 | 1 907 | 1 810 | 3 717 | 8 219 | 9 828 | 18 047 |
| Extrême-Nord | 374 069 | 851 494 | 8 735 | 2 334 | 11 069 | 2 135 | 163 | 2 298 | 8 851 | 1 272 | 10 123 |
| Est | 128 667 | 273 206 | 1 915 | 1 934 | 3 849 | 906 | 108 | 1 014 | 3 377 | 582 | 3 959 |
| Littoral | 218 289 | 442 051 | 1 595 | 3 559 | 5 154 | 820 | 1 577 | 2 397 | 3 706 | 9 115 | 12 821 |
| Nord | 238 308 | 538 682 | 4 311 | 1 645 | 5 956 | 1 422 | 81 | 1 503 | 5 855 | 587 | 6 442 |
| Nord-Ouest | 149 694 | 308 384 | 2 180 | 3 421 | 5 601 | 1 268 | 540 | 1 808 | 5 202 | 2 593 | 7 795 |
| Ouest | 250 738 | 516 668 | 3 268 | 5 319 | 8 587 | 1 460 | 599 | 2 059 | 7 183 | 2 772 | 9 955 |
| Sud | 845 54 | 172 596 | 1 892 | 1 687 | 3 579 | 854 | 104 | 958 | 3 316 | 544 | 3 860 |
| Sud-ouest | 120 677 | 259 167 | 1 308 | 2 288 | 3 596 | 868 | 509 | 1 377 | 3 899 | 2 727 | 6 626 |
| Cameroun | 1 925 960 | 4 292 862 | 31 035 | 30 005 | 61 040 | 12 590 | 5 592 | 18 182 | 52 700 | 30 586 | 83 286 |

Source : Annuaire statistique MINEDUB 2016/2017

NB : Les données relatives aux CEBNF (centres d'éducation de base non formelle) ne sont pas prises en compte. Elles représentent environ 1% du total des élèves.

Le ratio élèves/salle de classe reste dans l'ensemble au-dessus des normes de l'UNESCO (40 élèves par salle de classe) et des normes nationales (60 élèves par salle de classe). En moyenne, il y a 3 élèves pour une place assise avec de fortes disparités régionales.

Tableau 4 : Indicateurs d'accès à certaines commodités dans les écoles primaires publiques

| | Ratio élèves/salle de classe | Ratio élèves/enseignants | Ratio élèves/place assises | Proportion d'élèves assurés (%) | Proportion d'écoles ayant accès à l'énergie | Proportion d'écoles disposant d'une source d'eau potable | Proportion d'écoles disposant d'un lieu d'aisance aménagé | Proportion d'écoles disposant d'une pharmacie d'urgence |
|--------------|------------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|---|--|---|---|
| Adamaoua | 73,26 | 102,55 | 2,49 | 99 | 5,0 | 12,5 | 5,1 | 30,0 |
| Centre | 42,45 | 81,56 | 2,45 | 100 | 37,7 | 38,5 | 31,6 | 62,8 |
| Est | 61,92 | 110,08 | 1,69 | 99 | 8,3 | 33,3 | 5,3 | 41,0 |
| Extrême-Nord | 106,49 | 235,29 | 10,44 | 89 | 1,2 | 42,5 | 0,0 | 68,8 |
| Littoral | 56,82 | 92,12 | 1,24 | 99 | 36,8 | 31,6 | 35,7 | 93,0 |
| Nord | 79,82 | 186,60 | 4,07 | 99 | 0,0 | 20,0 | 11,9 | 60,0 |
| Nord-Ouest | 33,43 | 25,86 | 1,04 | 100 | 35,7 | 34,9 | 56,1 | 83,7 |
| Ouest | 49,33 | 124,85 | 1,45 | 98 | 35,7 | 10,7 | 12,7 | 87,5 |
| Sud | 32,28 | 63,77 | 0,85 | 91 | 20,0 | 30,0 | 3,3 | 66,7 |
| Sud-ouest | 44,37 | 50,50 | 1,14 | 83 | 18,2 | 36,0 | 31,8 | 91,7 |
| Urbain | 57,80 | 69,16 | 1,84 | 100 | 55,0 | 55,5 | 53,8 | 90,0 |
| Rural | 62,68 | 134,38 | 3,55 | 95 | 10,9 | 22,7 | 9,1 | 62,8 |
| Ensemble | 61,58 | 119,39 | 3,15 | 96 | 20,9 | 30,0 | 19,0 | 68,9 |

Sources : Annuaire statistique MINEDUB 2016/2017, PETS 3 Cameroun, 2019

Tableau 5 : Evolution de la dotation budgétaire du MINEDUB (en millions de FCFA)

| Budget | Année | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Budget de fonctionnement | 151 018 | 153 970 | 165 073 | 184 610 | 200 067 |
| Budget d'investissement | 20 100 | 20 610 | 23 510 | 21550 | 22056 |
| Budget total (MINEDUB) | 171 118 | 174 580 | 188 583 | 206 160 | 222123 |
| Part de l'éducation dans le budget global | 12,1 | 12,4 | 11,7 | 10,7 | 12,4 |
| Part du MINEDUB dans le budget de l'Etat (%) | 5,3 | 5,3 | 5,0 | 4,9 | 5,1 |

Source : Lois de finances 2013 à 2017

2.3.2. Enseignements secondaire et normal

✓ *Enseignement secondaire général et technique*

Au niveau de l'enseignement secondaire, 1 407 432 élèves étaient inscrits dans les établissements scolaires publics en 2016/2017. Cet effectif est réparti en 1 120 064 élèves pour le secondaire général et 287 368 pour l'enseignement secondaire technique. L'analyse par région montre que le Centre affiche le plus gros effectif, soit 20% de l'ensemble des élèves. Selon le genre, si au primaire, les garçons étaient plus nombreux que les filles, au secondaire les écarts se creusent davantage. En effet, dans le secondaire, 44% des élèves sont des filles, soit 47% pour l'enseignement général et 33% pour l'enseignement technique. Les trois régions du septentrion enregistrent les plus faibles scores en matière de représentativité des filles aux secondaires, avec 30% de filles pour le Nord, 31% pour l'Extrême-Nord et 35% pour l'Adamaoua.

Tableau 6 : Données de synthèse de l'enseignement secondaire public général et technique en 2016/2017

| REGION | Enseignement secondaire général | | | | | | | Enseignement secondaire technique | | | | | | |
|--------------|---------------------------------|----------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|-------|------------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------------|--------------|--------------------------|-------|-------------------------|
| | Effectifs d'élèves Inscrits | | Effectifs d'élèves Redoublants | | Effectif des enseignants | | Nombre d'établissement | Effectif des élèves Inscrits | | Effectifs d'élèves Redoublants | | Effectif des enseignants | | Nombre d'établissements |
| | Filles | Total | Filles | Total | Femmes | Total | | Filles | Total | Filles | Total | Femmes | Total | |
| Adamaoua | 17016 | 45366 | 6761 | 10560 | 594 | 1959 | 93 | 2527 | 9353 | 1786 | 2321 | 247 | 762 | 21 |
| Centre | 105117 | 206339 | 16035 | 31891 | 5726 | 10179 | 339 | 21192 | 57054 | 7390 | 10752 | 2255 | 4476 | 140 |
| Est | 19770 | 45648 | 4360 | 7435 | 626 | 1892 | 105 | 6165 | 16083 | 1857 | 2825 | 377 | 1161 | 47 |
| Extrême-Nord | 51482 | 167545 | 24344 | 35860 | 892 | 4091 | 266 | 6593 | 17575 | 1931 | 3011 | 238 | 1014 | 71 |
| Littoral | 72529 | 136533 | 9235 | 19291 | 2122 | 4374 | 143 | 10056 | 27997 | 3710 | 5550 | 957 | 2337 | 48 |
| Nord | 27856 | 91796 | 12350 | 18131 | 524 | 2131 | 136 | 6006 | 18722 | 3579 | 4983 | 249 | 874 | 36 |
| Nord-Ouest | 69672 | 118831 | 3328 | 7775 | 2109 | 4151 | 259 | 13129 | 45344 | 2633 | 3428 | 1356 | 2448 | 131 |
| Ouest | 99504 | 180343 | 14566 | 31713 | 1554 | 4026 | 241 | 19877 | 59838 | 8430 | 11581 | 781 | 2095 | 107 |
| Sud | 23073 | 47148 | 4925 | 9191 | 819 | 2112 | 131 | 5196 | 15281 | 1494 | 2151 | 549 | 1507 | 56 |
| Sud-Ouest | 44691 | 80515 | 1946 | 4041 | 1621 | 3229 | 180 | 3920 | 20121 | 924 | 1027 | 795 | 1633 | 66 |
| Total | 530710 | 1120064 | 97850 | 175888 | 16587 | 38144 | 1893 | 94661 | 287368 | 33734 | 47629 | 7804 | 18307 | 723 |

Source : Annuaire statistique MINESEC 2016/2017

✓ **Enseignement normal**

Au niveau de l'enseignement normal, **20 127** élèves-maîtres sont inscrits dans les établissements scolaires publics en 2016/2017, dont **13 928** élèves-maîtres pour les ENIEG et **6 199** pour les ENIET.

Selon la région, l'Extrême-Nord possède le plus gros effectif, soit 14,9% de l'ensemble des élèves-maîtres.

Tableau 7 : Données de synthèse de l'enseignement normal public en 2016/2017

| REGION | ENIEG | | | ENIET | | | Ensemble | | |
|--------------|-----------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|-------------|-------------------------|-----------------------------|--------------|-------------------------|
| | Effectif des élèves-maîtres | | Nombre d'établissements | Effectif des élèves-maîtres | | Nombre d'établissements | Effectif des élèves-maîtres | | Nombre d'établissements |
| | Femmes | Total | | Femmes | Total | | Femmes | Total | |
| Adamaoua | 357 | 890 | 5 | 323 | 603 | 1 | 680 | 1493 | 6 |
| Centre | 1827 | 2328 | 10 | 346 | 633 | 1 | 2173 | 2961 | 11 |
| Est | 604 | 878 | 4 | 370 | 702 | 1 | 974 | 1580 | 5 |
| Extrême-Nord | 833 | 2283 | 6 | 392 | 722 | 1 | 1225 | 3005 | 7 |
| Littoral | 696 | 814 | 4 | 399 | 693 | 1 | 1095 | 1507 | 5 |
| Nord | 364 | 1414 | 5 | 364 | 680 | 1 | 728 | 2094 | 6 |
| Nord-Ouest | 1067 | 1391 | 7 | 338 | 602 | 2 | 1405 | 1993 | 9 |
| Ouest | 1500 | 1804 | 8 | 325 | 645 | 1 | 1825 | 2449 | 9 |
| Sud | 819 | 1188 | 5 | 359 | 654 | 1 | 1178 | 1842 | 6 |
| Sud-Ouest | 819 | 938 | 8 | 126 | 265 | 1 | 945 | 1203 | 9 |
| Total | 8886 | 13928 | 62 | 3342 | 6199 | 11 | 12228 | 20127 | 73 |

Source : Annuaire statistique MINESEC 2016/2017

✓ **Ressources financières**

Le budget de l'Etat alloué au MINESEC n'a cessé de croître au cours de la période 2013-2017. Il est passé de 220 161 millions FCFA en 2013 à 318 997 millions FCFA en 2017, soit une hausse de 44% en 5 ans. Cette progression sur la période est supérieure à celle du budget global de l'Etat qui a augmenté de 34% en 5 ans. En 2017, le budget du MINESEC représentait 7,3% du budget de l'Etat.

Tableau 8 : Evolution du budget du MINESEC de 2013 à 2017 (en millions de FCFA)

| Budget | Année | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Budget de fonctionnement | 203 163 | 211 837 | 226 978 | 224 444 | 295 383 |
| Budget d'investissement | 17 000 | 20 791 | 24 500 | 21 624 | 23 614 |
| Budget total MINESEC | 220 163 | 232 628 | 251 478 | 246 068 | 318 997 |
| Part de l'éducation dans le budget global | 12,1 | 12,4 | 11,7 | 10,7 | 12,4 |
| Part du MINESEC dans le budget de l'Etat (%) | 6,8 | 7,1 | 6,7 | 5,8 | 7,3 |

Source : Lois de finances 2013 à 2017

Encadré 7 : Priorités de la politique sectorielle de l'éducation et la formation 2013-2020

Primaire

- Poursuivre l'atteinte de la scolarisation primaire universelle :
 - Améliorer la qualité des apprentissages des élèves ;
 - Réduire les disparités genre/revenu/localisation géographique ;
 - Mener des politiques ciblées en faveur de la scolarisation des minorités (Baka, Bororos, enfants de réfugiés, enfants handicapés) ;
 - Résorber le stock des maîtres des parents encore existant dans les écoles.

Enseignement fondamental

- Engager le chantier de la mise en place d'un enseignement fondamental incluant dans un premier temps le cycle primaire et le sous-cycle d'observation du secondaire à travers la définition d'un socle minimum de connaissances et de compétences et la conduite des études pour maîtriser tous les contours liés à ce concept à partir de 2016 ;
 - Parachever la mise en place de l'enseignement fondamental en l'étendant au sous-cycle d'orientation du secondaire à l'horizon 2020 pour accompagner la réforme ;
- Mettre en adéquation l'organisation institutionnelle, le fonctionnement et les ressources devant y être utilisées ;
- Mobiliser les parties prenantes de l'éducation (CTD, communautés, PTF, etc.) en vue d'une adhésion à ce changement de paradigme ;
- Mettre en place un réseau d'établissements de l'enseignement fondamental assurant la continuité éducative à tous les enfants dans une approche holistique, diversifiée, inclusive et intégrée à l'éducation de base ;
- Développer des stratégies innovantes de mobilisation des ressources.

Enseignement secondaire général

- Accroître l'accès des élèves dans les filières scientifiques et technologiques ;
- Accroître l'accès des jeunes filles dans les filières scientifiques et technologiques ;
- Renforcer l'enseignement des sciences par la création et l'opérationnalisation de dix lycées scientifiques d'excellence à l'horizon 2020 ;
- Renforcer le système éducatif camerounais en capitalisant les bonnes pratiques des deux sous-systèmes ;
- Supprimer les enseignants vacataires par la rationalisation de l'utilisation des ressources humaines existantes.

Enseignement technique et formation professionnelle

Pour faire de l'enseignement technique et de la formation professionnelle un levier important de l'amélioration de la compétitivité de l'économie et de la création des richesses, le gouvernement entend :

- Orienter ses priorités vers le marché de l'emploi à travers des études des besoins de formation, d'analyse des situations de travail, d'écriture des curricula et la création des conditions de leur implantation ainsi que l'appui à l'insertion des jeunes formés ;
- Intégrer l'apprentissage dans le système d'enseignement technique et de formation professionnelle par l'implication des professionnels à la formation et à la certification ainsi qu'à la mise en place de dispositifs de formation par apprentissage ;
- Développer la gouvernance partenariale avec un renforcement du partenariat public/privé
- Développer des incubateurs d'entreprises dans les grands établissements ;
- Promouvoir l'enseignement professionnel par la création et l'opérationnalisation de dix lycées professionnels d'excellence à l'horizon 2020.

Enseignement normal

Cet ordre d'enseignement qui a pour mission de :

- Former dans les ENIEG, les Instituteurs de l'Enseignement Général pour la maternel et le primaire ;
- Former dans les ENIET, les Instituteurs de l'Enseignement Technique pour les Etablissements d'Enseignement Technique, les centres de formation professionnelle et les unités de production.

CHAPITRE 3 : CADRE NORMATIF DE LA GESTION BUDGETAIRE AU CAMEROUN

Les lois N°2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat, et N°2018/012 du 11 juillet 2018 portant régime Financier de l'Etat et des Autres Entités Publiques traduisent l'ambition des autorités à la modernisation de la gestion des finances publiques et à l'atteinte des objectifs de développement de la nation. La nécessaire révision du régime financier de 2007 a pour objectif d'adapter la législation financière du Cameroun au cadre normatif de la CEMAC porté par les directives du 19 décembre 2011. En intégrant ces directives dans son corpus juridique, le Cameroun s'arrime aux standards internationaux et communautaires en matière des finances publiques. Cette ambition s'appuie principalement sur le rééquilibrage des pouvoirs en matière budgétaire, l'institutionnalisation du management de la performance de l'action publique, la redevabilité et la transparence pour inclure les citoyens dans les processus budgétaires.

Il convient de rappeler que la gestion budgétaire au Cameroun est régie hiérarchiquement par la Constitution du 18 janvier 1996, la loi N°2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat, renforcée par la loi N°2018 /012 du 11 juillet 2018 portant régime Financier de l'Etat et des Autres Entités Publiques, la loi de finances de l'année concernée, le décret 2011/2414/PM du 17 août 2011 portant création, organisation et fonctionnement du comité interministériel d'examen des programmes, les décrets du Premier Ministre portant modification des crédits, les arrêtés portant modification de crédit, les circulaires annuelles du Président de la République portant préparation du budget et du Ministre des Finances portant exécution du budget.

Au regard de ce qui précède, on peut légitimement dire que l'étude sur la traçabilité des dépenses publiques dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de la nutrition et de l'eau-hygiène-assainissement avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers notamment l'UNICEF reste en droite ligne de la réforme des finances publiques au Cameroun. Cette approche permet de suivre pas à pas les flux des ressources à tous les niveaux afin de pouvoir quantifier la part des ressources budgétaires qui parvient effectivement aux bénéficiaires finaux. Avant toute chose, il convient de décrire le processus de préparation du budget avant de voir comment ce budget est exécuté.

3.1. Préparation du budget

Cette opération s'articule autour de trois principales phases à savoir la planification, la programmation et la budgétisation.

Tout commence par la planification stratégique qui est un exercice de réflexion permettant à l'Etat de fixer des objectifs à long terme et de coordonner ses actions pour réaliser les résultats attendus. Elle porte sur une durée qui varie de 5 à 10 ans.

La planification n'aboutit pas sans programmation. La programmation financière permet à l'Etat de calculer les recettes attendues à moyen terme et de les répartir sur les programmes et activités qui servent à réaliser les objectifs fixés dans les stratégies. Cette phase qui porte sur 3 ans doit être révisée chaque année (CDMT).

La budgétisation pour une année donnée permet de déterminer les dépenses et les recettes de l'Etat sur la base du CDMT. Elle ressemble à la programmation financière, mais elle est détaillée pour l'année qui suit. Cette phase se fait chaque année (loi de finances).

3.1.1. Processus de préparation du budget de l'Etat

La préparation du budget au Cameroun se déroule en plusieurs étapes aussi importantes les unes que les autres. Ces phases sont détaillées dans le calendrier de préparation du budget ci-après :

| N° | Grandes étapes de la préparation du budget | Délais |
|----|--|-------------------------|
| 1 | La Présidence de la République publie la Circulaire de préparation du budget | 30 juin |
| 2 | Le MINEPAT et le MINFI organisent la Conférence Elargie de Programmation , qui est le lieu de validation des Cadres des Dépenses à Moyens Termes qui sont élaborés par les ministères sectoriels | 7 juillet |
| 3 | Le MINFI et le MINEPAT organisent les Pré conférences Budgétaires , qui permettent aux ministères sectoriels de présenter leur besoin de financement et leur programme | 27 juillet |
| 4 | Le Comité Interministériel d'Examen de Programme (CIEP) étudie et valide les programmes proposés par les ministères sans entrer dans les détails financiers | 17 août |
| 5 | Les Conférences Spéciales sont tenues dans la perspective des conférences budgétaires pour débattre des questions d'une importance particulière : la budgétisation des grands projets structurants, la budgétisation des fonds de réhabilitation dans le cadre des contrats plans | 31 août |
| 6 | Le MINFI et le MINEPAT organisent les Conférences budgétaires avec les ministères sectoriels et les institutions, pour vérifier que les plafonds de dépenses sont respectés et que les changements proposés par le CIEP ont été pris en compte | 21 septembre |
| 7 | Elaboration du projet de loi de finances et transmission aux Services du Premier Ministre | 1 ^{er} octobre |
| 8 | Les Services du Premier Ministre transmettent avec les derniers arbitrages le projet de loi à la Présidence de la République | 8 octobre |
| 9 | La Présidence de la République dépose le projet de loi de finances avec ses annexes au parlement (discuté et voté dans les deux chambres, Assemblée Nationale et Sénat) | 15 octobre |
| 10 | Le parlement examine et vote la loi de finances | Novembre |
| 11 | Le Président de la République promulgue la loi de finances | Décembre |

3.1.2. Dispositif de préparation du budget dans le secteur de l'éducation

En matière de préparation du budget, la référence est la circulaire présidentielle sur la préparation du budget de l'Etat qui donne les grandes orientations.

En 2016, pour la préparation du budget 2017, l'innovation est la réactivation de la chaîne PPBS (Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi/évaluation) et l'activation des contrôles de gestion qui induit la mise en place effective des structures techniques opérationnelles.

3.2. Exécution budgétaire

Après la promulgation de la loi de Finances par le Président de la République, le budget de l'Etat devient exécutoire. Le Ministre des Finances signe tout d'abord la circulaire portant instructions relatives à l'exécution des lois de Finances, au suivi et au contrôle du budget de l'Etat et des Autres Entités Publiques. Par la suite, il y a le lancement du budget tant au niveau central que dans les régions. Cet exercice vise l'explication du contexte dans lequel le budget sera mis en œuvre, les enjeux et les innovations pour la nouvelle année budgétaire. Après ce lancement du budget, les opérations d'acheminement des autorisations de dépenses (couramment appelées cartons) dans les régions ainsi que d'autres supports (journal des projets, carnets de bons de commande, carnets de bons d'engagement, etc.) se déroulent sur l'ensemble du territoire national. C'est à cette occasion que le rôle des acteurs est également rappelé.

3.3. Différents acteurs de l'exécution du budget

Outre le Ministre des Finances à qui incombent la mise à disposition des crédits aux ordonnateurs principaux et la régulation budgétaire, la loi portant Régime Financier de l'Etat et des autres entités publiques identifie les acteurs opérationnels de l'exécution du budget de l'Etat. Il s'agit des ordonnateurs, des contrôleurs financiers et des comptables publics (article 64 alinéa 1).

✓ **L'Ordonnateur :**

C'est toute personne ayant qualité au nom de l'Etat de prescrire l'exécution des recettes et des dépenses inscrites au budget de l'Etat.

En matière de dépense, il existe trois catégories d'ordonnateurs : les ordonnateurs principaux, les ordonnateurs secondaires et les ordonnateurs délégués. Les ordonnateurs principaux du budget de l'Etat sont les chefs de départements ministériels ou assimilés et les Hautes Autorités Constitutionnelles. Les ordonnateurs secondaires sont quant à eux les responsables des services déconcentrés de l'Etat qui reçoivent les autorisations de dépenses des ordonnateurs principaux. Les ordonnateurs délégués enfin sont les responsables désignés par les ordonnateurs principaux ou secondaires pour des matières expressément définies.

En matière de recettes, il existe deux catégories d'ordonnateurs : l'ordonnateur principal et les ordonnateurs délégués. Est ordonnateur principal, le Ministre chargé des finances. Sont ordonnateurs délégués, les chefs de département ministériel ou assimilés pour les recettes produites par leurs administrations, ainsi que les responsables des administrations fiscales. Les chefs de département ministériel peuvent constituer, sous leur propre responsabilité, des régisseurs de recettes.

✓ **Le contrôleur financier**

Le contrôleur financier est un acteur du processus budgétaire. Les contrôleurs financiers sont nommés auprès des ordonnateurs principaux, ainsi qu'auprès des ordonnateurs secondaires placés à la tête des services déconcentrés. Le contrôleur financier est chargé du contrôle à priori, par l'apposition d'un visa préalable des opérations budgétaires, les propositions d'actes des dépenses qui lui sont transmises par le ministre ou ses ordonnateurs délégués selon des modalités définies par le ministre des finances. Le contrôleur financier donne un avis sur le caractère sincère et soutenable des plans d'engagement des dépenses.

✓ **Le comptable public**

Le comptable public est un agent public ayant la charge exclusive du recouvrement, de la garde et du maniement des fonds et des valeurs, de la tenue des comptes de l'Etat et des autres entités publiques. Le paiement des dépenses de l'Etat relève de la responsabilité exclusive du comptable public ou d'un agent nommément désigné par lui, agissant sous son contrôle et sous sa responsabilité directe. Toutes les recettes publiques doivent être encaissées par un comptable public qui est tenu d'effectuer toute diligence nécessaire pour recouvrer les titres de recettes régulièrement émis.

Les acteurs ayant été présentés, il convient de décliner le circuit de la dépense.

Le circuit de la dépense publique

La procédure d'exécution de la dépense publique comprend quatre étapes dont trois relèvent de l'ordonnateur (engagement, liquidation et ordonnancement) et une du comptable (paiement).

Etape 1 : Engagement de la dépense

L'engagement est la phase initiale de la procédure d'exécution de la dépense publique, c'est la décision prise par l'autorité qui a qualité, à cet effet de prélever une partie des crédits ouverts à la rubrique budgétaire d'imputation des dépenses en accomplissant un acte duquel résultera une dette à la charge de l'Etat. La phase d'engagement se décompose en deux opérations : l'engagement juridique et l'engagement comptable.

Etape 2 : La liquidation de la dépense

La liquidation c'est la constatation du service fait : il relève de la responsabilité du gestionnaire de crédits lorsqu'il s'agit d'une commande en deçà des seuils de passation des marchés publics ou de la personne responsable des marchés publics en collaboration avec le gestionnaire des crédits lorsqu'il s'agit d'un contrat de marchés publics (réception de la prestation, signature des PV, ou bordereau de livraison etc...)

Il s'agit pour le gestionnaire d'attester le service fait à travers la liquidation des factures et pour le contrôleur financier de procéder à la vérification de la qualité de l'ordonnateur, de la conformité du mandatement à l'engagement et de la validité de la certification du service fait.

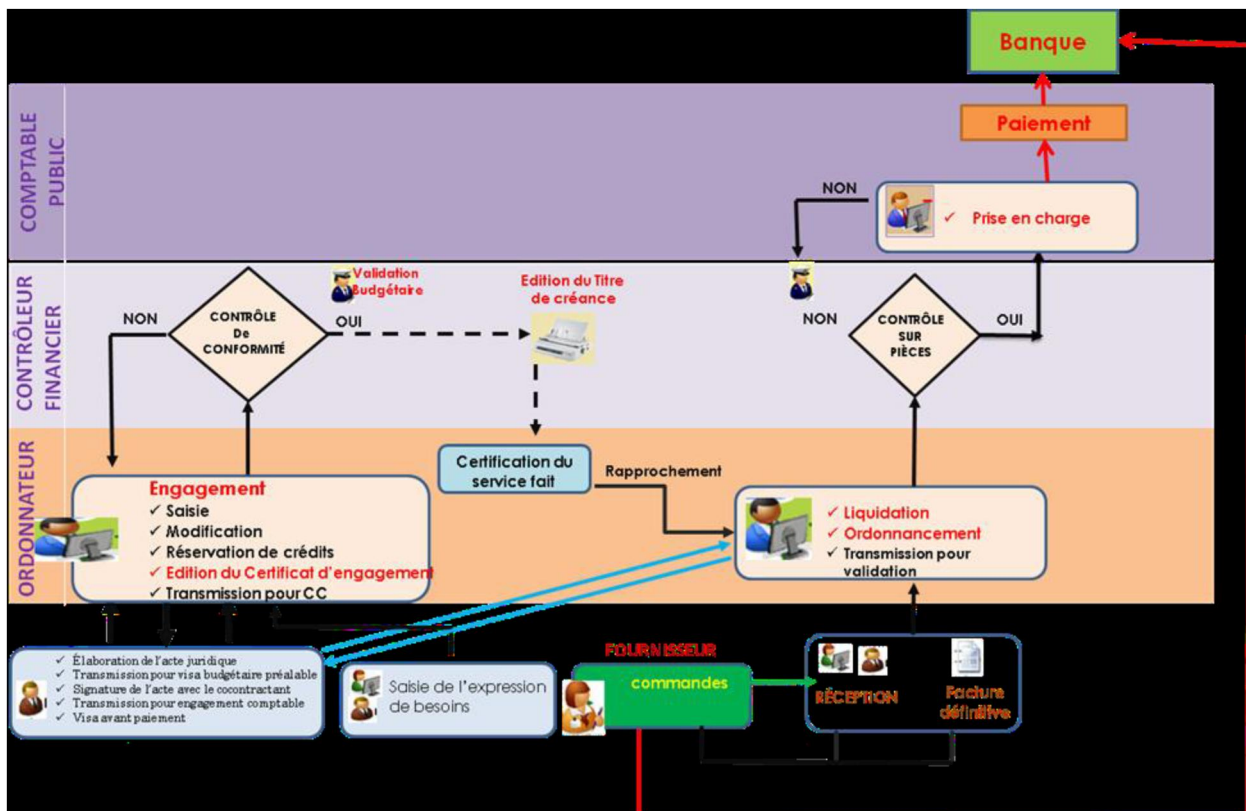
Etape 3 : L'ordonnancement de la dépense

C'est l'acte par lequel l'ordre est donné, conformément au résultat de la liquidation, au comptable public de payer la dette de l'Etat. Dans la pratique, elle se matérialise par l'édition et la signature du bordereau de transmission des mandats ordonnancés (ordonnancement du titre de paiement) au comptable public.

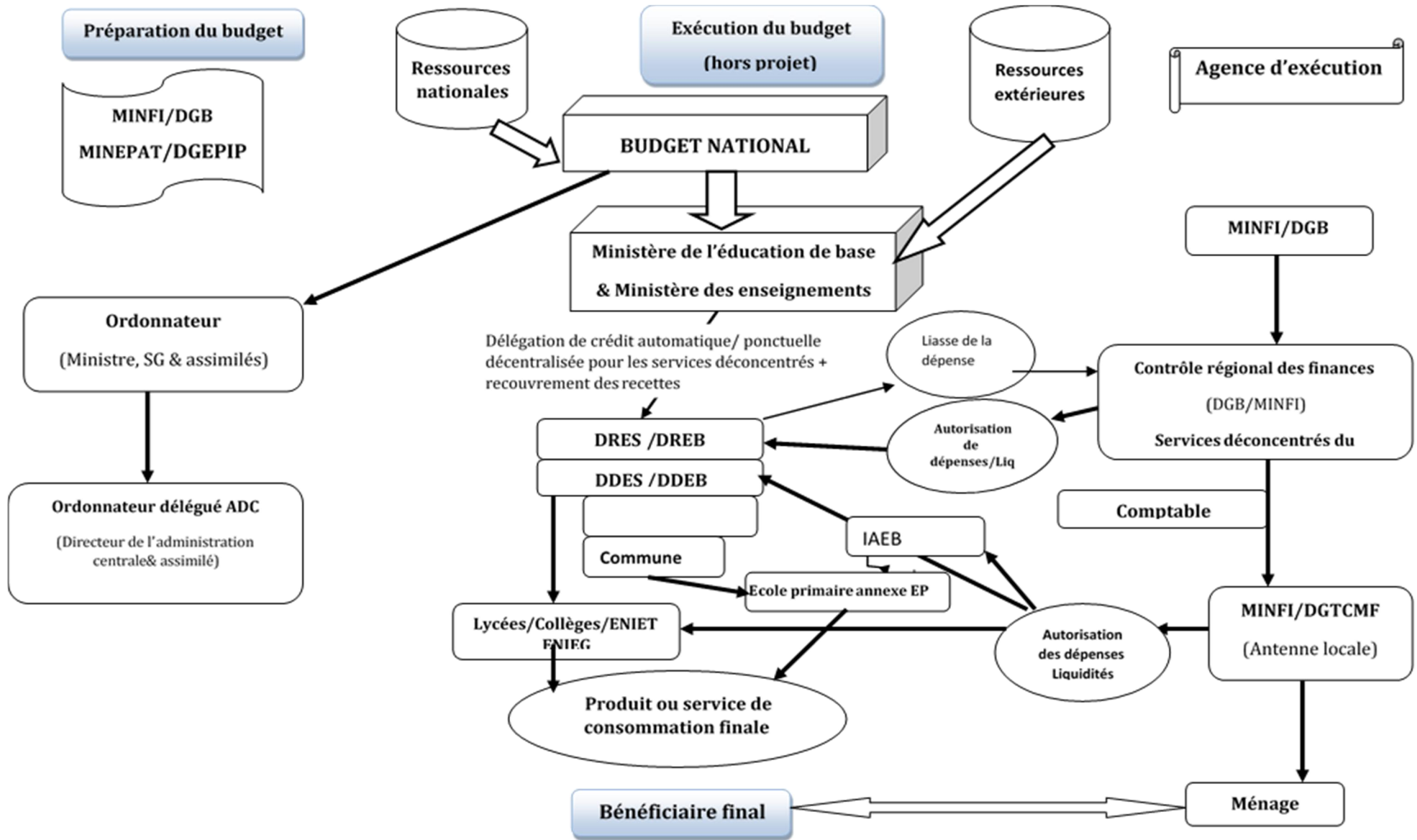
Etape 4 : Le paiement de la dépense

C'est la phase terminale de la procédure. Elle se traduit par le paiement de la dette par le comptable public. A ce niveau, le service chargé du règlement de la dépense vérifie l'existence d'une éventuelle opposition au paiement : c'est le cas par exemple des avis à tiers détenteurs, des ordres de recettes, des titres émanant de la justice et procède à leur prise en compte. A l'issue de ses contrôles, il édite le titre de règlement qui peut être un bon de caisse pour les paiements au guichet du Trésor public, un avis de crédits pour les paiements par virement bancaire ou postal ou un bordereau des autres modes de règlement (règlement par chèque sur le Trésor).

Encadré 1 : Intervenants et leur rôle dans le circuit de la dépense publique



Encadré 2 : Circuit d'exécution de la dépense du secteur éducation au MINEDUB et au MINESEC



CHAPITRE 4 : GESTION DE LA DEPENSE PUBLIQUE EN 2017

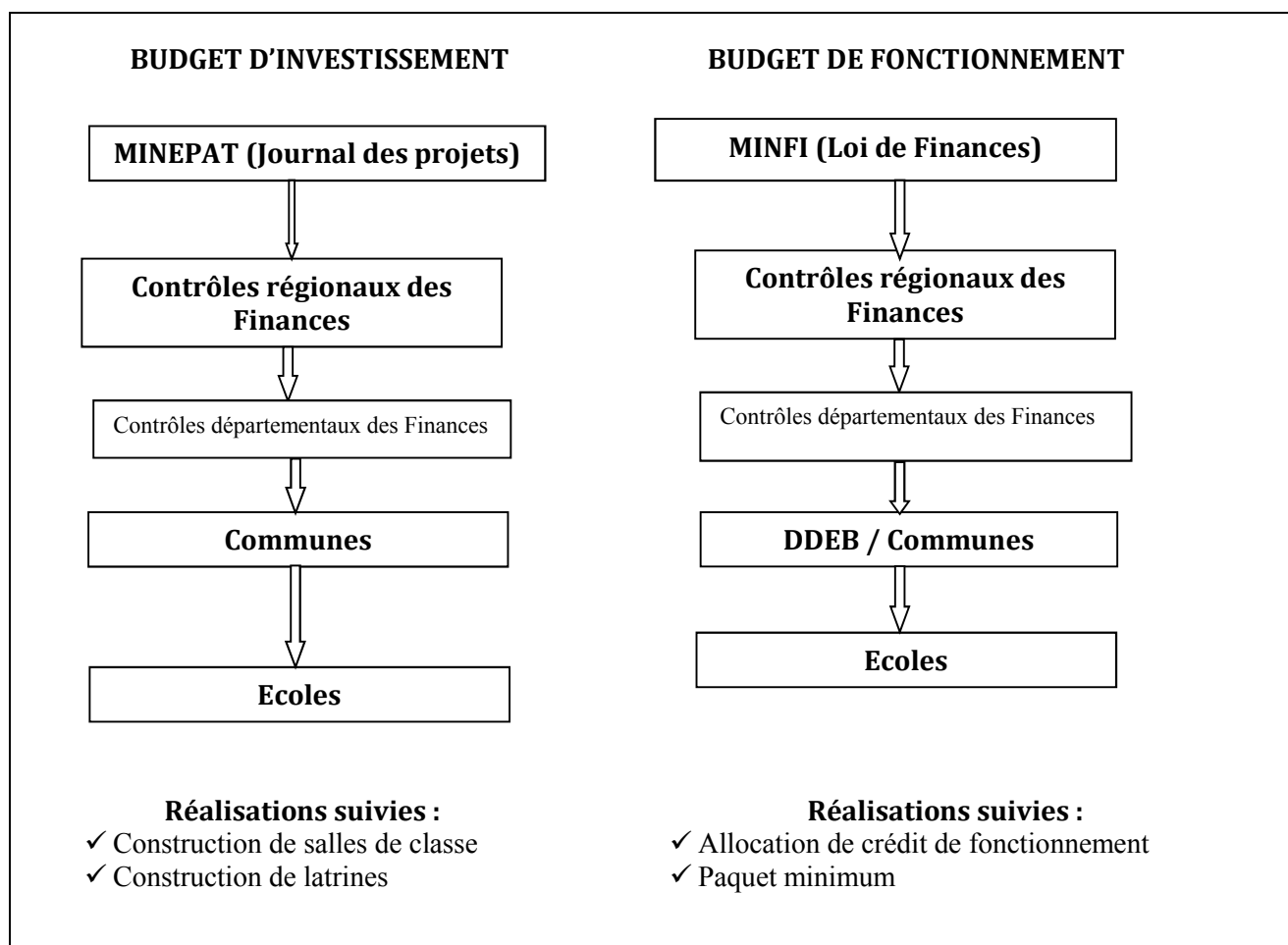
De façon générale, la traçabilité des dépenses publiques suit le cheminement du flux des fonds publics et des ressources matérielles provenant du gouvernement et autres donateurs à travers la hiérarchie administrative jusqu'aux ordonnateurs des établissements scolaires. Toutefois, s'agissant du PETS3, quelques lignes ont été ciblées pour faire l'objet du suivi.

Ce chapitre s'intéresse à la disponibilité de l'information le long du circuit de la dépense publique, le taux d'exécution du budget et la gestion du paquet minimum. De plus, en raison de la différence entre les structures du secteur éducation, la traçabilité des dépenses publiques fait ressortir le suivi dans les écoles primaires, les établissements d'enseignement secondaire et les services déconcentrés intermédiaires.

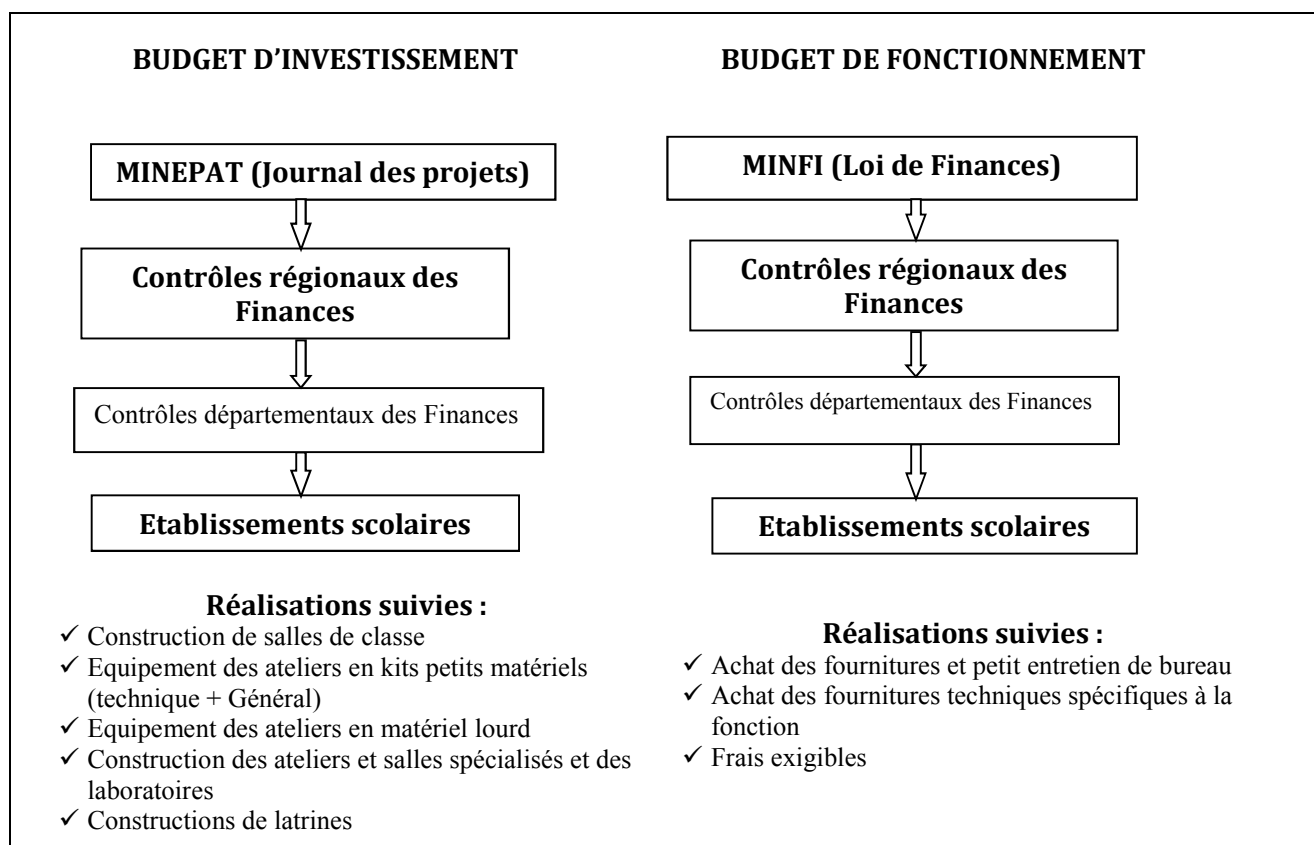
4.1. Circuit des ressources publiques du MINEDUB et du MINESEC

L'audit statistique réalisé dans le cadre du PETS a retenu 4 lignes pour l'Education de Base et 8 lignes pour les Enseignements Secondaires. Le suivi de ces lignes, pour le budget de fonctionnement et pour le budget d'investissement, a été conçu comme présenté dans les deux diagrammes ci-après.

Encadré 3: Circuit des ressources du Ministère de l'Education de Base



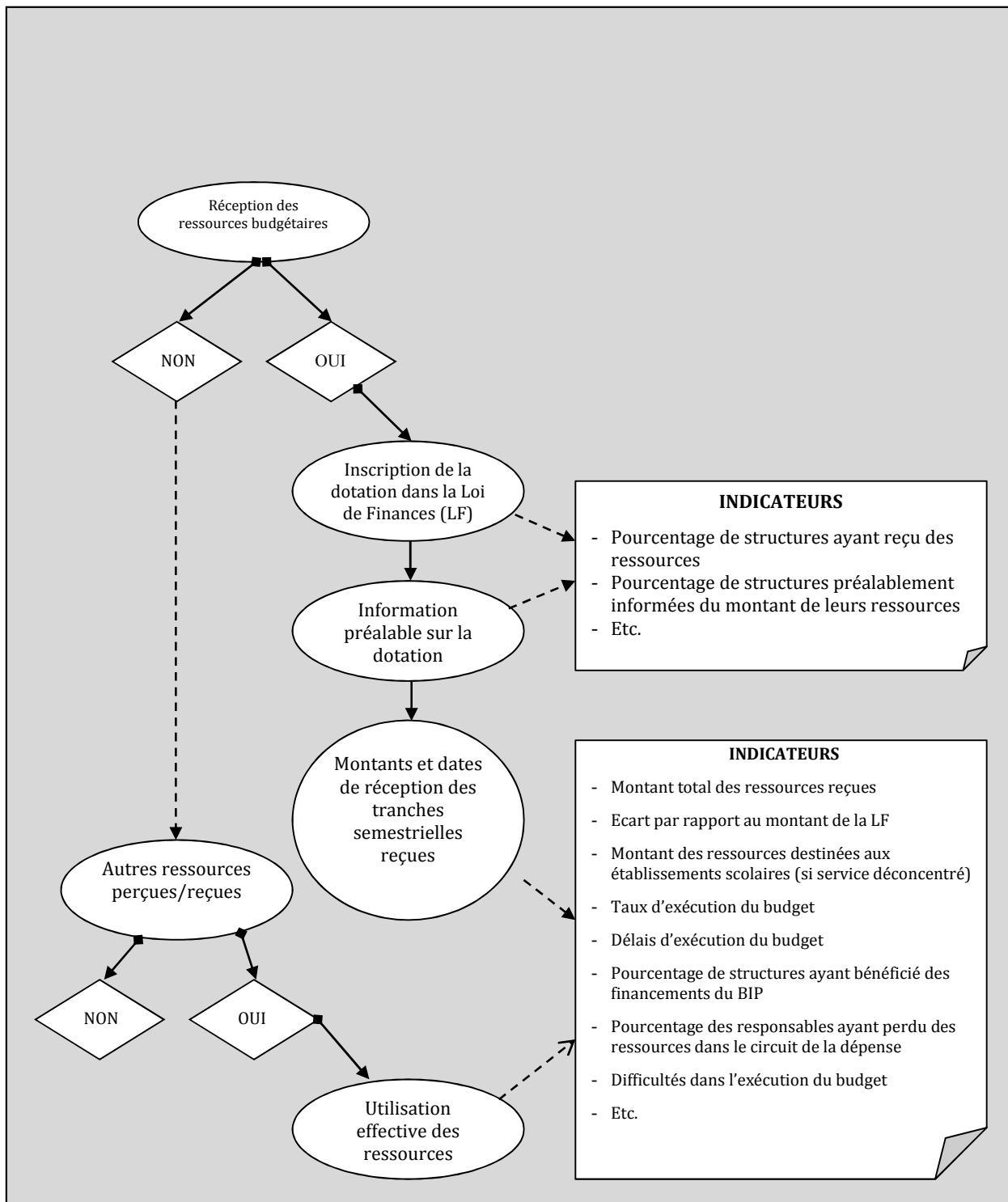
Encadré 4 : Circuit des ressources du Ministère des Enseignements Secondaires



4.2. Modèle conceptuel du suivi de la traçabilité des dépenses publiques

Pour bien analyser la traçabilité des ressources budgétaires destinées à (ou transitant par) ces structures, il est nécessaire de disposer d'une information complète et fiable aussi bien sur le circuit de la dépense que sur les dotations prévues dans la loi de finances et celles effectivement reçues par les différents maillons de la chaîne. Le schéma conceptuel ci-après constitue le socle des sections relatives au circuit du budget dans les questionnaires destinés aux services déconcentrés et aux établissements scolaires. Il présente en amont la préparation budgétaire et en aval l'utilisation qui est faite des ressources perçues. Des indicateurs précis, relevés au niveau de chaque étape permettent de mieux cerner les informations y relatives.

Encadré 5 : Schéma du modèle conceptuel de suivi de la traçabilité des ressources budgétaires dans le secteur Education



4.3. Traçabilité des ressources dans l'enseignement primaire

D'après la loi d'orientation de 1998, l'enseignement primaire est obligatoire (art. 9) et le financement de l'éducation est assuré par : les dotations budgétaires de l'Etat, les allocations budgétaires des collectivités territoriales décentralisées, les contributions des partenaires de l'éducation, les dons et legs, toute autre contribution prévue par la loi (art.12).

4.3.1. Allocation budgétaire et information préalable aux ordonnateurs

Les lignes ayant fait l'objet de l'étude ont représenté en 2017 près de 5,8% du budget du Ministère de l'Education de base, pour un total de 12 768 708 000 francs CFA. Le crédit alloué aux délégations départementales pour le fonctionnement des écoles a été de 4,556 milliards en 2017, soit 2,3% de l'ensemble du budget de fonctionnement.

Tableau 9 : Allocation budgétaire pour les écoles primaires en 2017

| Région | Fonctionnement | | Investissement | |
|---|---|--------------------------------------|---|---|
| | Crédit de fonctionnement des écoles (en milliers de FCFA) | Paquet minimum (en milliers de FCFA) | Construction des salles de classe (en milliers de FCFA) | Construction des latrines (en milliers de FCFA) |
| Adamaoua | 272 328 | 135 374 | 545 000 | 28 000 |
| Centre | 761 714 | 310 682 | 709 250 | 38 500 |
| Est | 324 255 | 130 339 | 515 500 | 24 500 |
| Extrême Nord | 813 771 | 422 280 | 827 000 | 24 500 |
| Littoral | 319 280 | 120 549 | 466 000 | 24 500 |
| Nord | 419 298 | 242 601 | 625 500 | 28 000 |
| Nord-Ouest | 455 518 | 198 116 | 575 500 | 28 000 |
| Ouest | 635 860 | 292 441 | 532 000 | 35 000 |
| Sud | 244 614 | 100 378 | 471 500 | 28 000 |
| Sud-Ouest | 309 748 | 133 312 | 578 000 | 21 000 |
| Ensemble | 4 556 386 | 2 086 072 | 5 845 250 | 280 000 |
| Part (%) dans le BF du MINEDUB en 2017 | 2,3 | 1,04 | n.a. | n.a. |
| Part (%) dans le BIP du MINEDUB en 2017 | n.a.* | n.a. | 26,5 | 1,3 |
| Part (%) dans le budget global du MINEDUB en 2017 | 2,05 | 0,94 | 2,63 | 0,13 |

Source : MINEDUB, Journal des projets 2017

(*) : non applicable

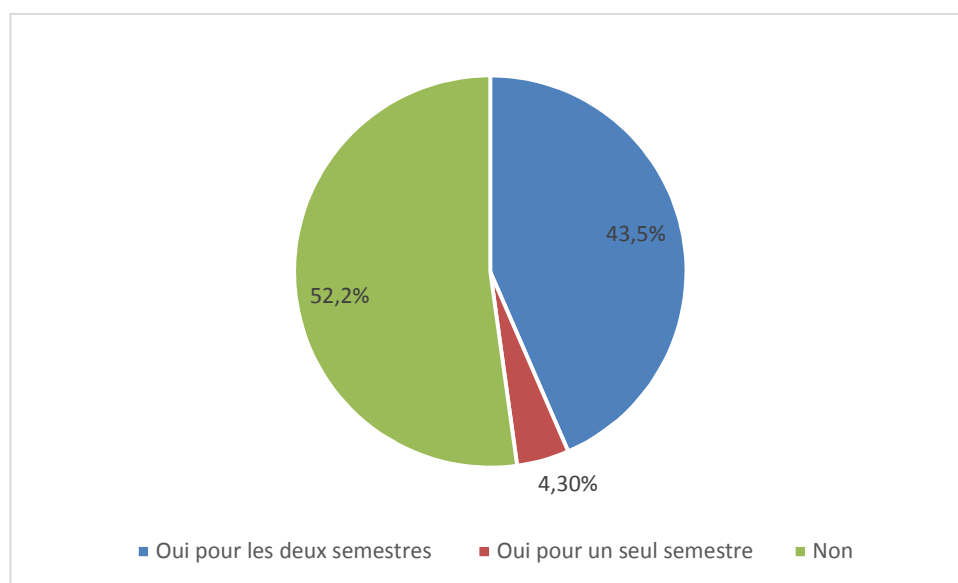
Pour que l'exécution du budget soit optimale, il est important que l'ordonnateur concerné en soit informé avant l'arrivée des autorisations de dépenses, afin de mieux planifier les activités ou les tâches à réaliser. Dans le même sens, l'information des bénéficiaires sur la dotation à eux accordée accroît certainement la redevabilité de ceux-ci.

En 2004, le PETS1 avait révélé une insuffisance et une diffusion restreinte de l'information budgétaire en général et en particulier celle concernant les dotations budgétaires des différentes structures contenues dans la loi de finances. Les actions engagées depuis lors ont apporté des réponses et le constat fait au PETS2 en 2010 ont permis de constater :

- ✓ la mise à disposition des fascicules budgétaires dans les services centraux, les régions, les départements et les arrondissements ;
- ✓ l'affichage du Journal des projets jusqu'au niveau communal ;
- ✓ la publication de la circulaire de préparation du budget dans le quotidien gouvernemental Cameroon Tribune.

Le PETS3 révèle qu'en 2017, au niveau des délégués départementaux, qui reçoivent la dotation destinée aux écoles, moins de 50% avoue avoir toujours l'information sur celle-ci. Il se dégage de ce constat un désintérêt de la part de ces responsables qui présumant connaître d'avance les montants presque statiques des dotations à eux allouées ; d'où la démobilitation à la recherche préalable de l'information dans les documents de référence (loi de finances, journal des projets).

Graphique 1 : Proportion de délégués départementaux informés de la dotation budgétaire avant l'arrivée des ressources en 2017



Source : PETS 3 Cameroun, 2019

L'accès à l'information sur la dotation budgétaire se fait surtout par voie officielle (64% et 55% respectivement pour le premier et le second semestre), à travers notamment la loi de finances. Au moins un gestionnaire sur cinq est informé par sa hiérarchie, que ce soit au niveau régional ou au niveau central. Mais il reste que certains accèdent à l'information par d'autres moyens, principalement leurs collègues délégués départementaux.

Tableau 10 : Répartition des structures du secteur éducation primaire selon le canal d'accès à l'information sur la dotation budgétaire (en %)

| Canal d'accès | Fonctionnement | | | |
|-------------------|----------------|------------|------------------|------------|
| | DDEB | | Ecoles publiques | |
| | Semestre 1 | Semestre 2 | Semestre 1 | Semestre 2 |
| Voie officielle | 64,3 | 54,5 | | |
| Voie hiérarchique | 21,4 | 27,3 | 80,5 | 81,4 |
| Percepteur | | | 2,3 | 2,5 |
| Autre | 14,3 | 18,2 | 17,1 | 16,1 |

Source : PETS 3 Cameroun, 2019

Les directeurs d'école quant à eux sont notifiés de la disponibilité de leur dotation de fonctionnement par le délégué départemental ou par l'inspecteur (plus de 80%), bien que certains aussi soient informés de manière informelle par d'autres directeurs d'école.

4.3.2. Traçabilité des ressources en espèces

Cette partie traite de la gestion des ressources, des délais et des taux d'exécution du budget ainsi que la transparence dans la gestion des ressources en espèces.

4.3.2.1 Gestion des ressources budgétaires

Des manquements sont observés dans la documentation de la gestion des ressources au niveau des services déconcentrés de l'Education de Base (Tableau 11). Si au niveau de l'ensemble des délégations régionales l'information est totalement disponible selon les gestionnaires, ce n'est pas le cas pour les structures déconcentrées de niveau inférieur. En effet, 3,7% de délégués départementaux déclarent ne disposer d'aucune information sur la gestion de la dotation de fonctionnement des écoles primaires en 2017.

Tableau 11 : Pourcentage de structures déconcentrées de l'éducation de base ayant une information disponible sur la gestion de leur budget de fonctionnement en 2017

| Niveau de structure | | Disponibilité (%) |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------|
| Délégation régionale | Documentation totale | 100 |
| | Documentation partielle | 0 |
| Délégation départementale | Documentation totale | 88,9 |
| | Documentation partielle | 7,4 |
| | Aucune documentation | 3,7 |
| Inspection d'arrondissement | Documentation totale | 88 |
| | Documentation partielle | 0 |
| | Aucune documentation | 12 |

Source : PETS 3 Cameroun, 2019

En outre, la documentation disponible chez certains responsables est partielle, dans ce sens qu'elle reste souvent globale et n'est pas suffisamment détaillée pour suivre les différentes composantes de la dotation tel que prévu dans les textes.

Au niveau des écoles primaires, moins de 70% de responsables disposent d'informations complètes sur la gestion du budget en 2017. Il est à relever que ce problème d'absence des archives est plus prononcé pour les écoles se trouvant en zone rurale.

Tableau 12 : Disponibilité (%) de l'information auprès des responsables d'écoles primaires sur la gestion du budget en 2017

| | Milieu d'implantation de l'école | | Ensemble |
|-------------------------|----------------------------------|-------|----------|
| | Urbain | Rural | |
| Documentation totale | 77,8 | 64,2 | 67,6 |
| Documentation partielle | 20,2 | 23,5 | 22,7 |
| Aucune documentation | 2,0 | 12,3 | 9,7 |

Source : PETS 3 Cameroun, 2019

Cette non disponibilité de l'information budgétaire découle principalement de deux situations observées sur le terrain :

- Les responsables nouvellement affectés dans une école ou une structure déconcentrée n'ont généralement aucune trace de la gestion budgétaire de leur prédécesseur, même pas auprès des anciens collaborateurs de ce dernier ;
- La gestion des ressources s'effectue de manière opaque, le gestionnaire étant le seul à détenir et à avoir accès à la documentation.

Pour remédier à cette situation, on pourrait envisager la mise en place ou le développement des systèmes d'informations statistiques ainsi que l'informatisation des procédures d'exécution du budget.

4.3.2.2 Délais d'exécution budgétaire

La dotation de fonctionnement des écoles primaires, qui transite par les délégués départementaux, devrait être disponible à temps pour permettre aux écoles de fonctionner sereinement. Ces ressources sont mises à disposition en deux semestres. Elles sont engagées par les délégués départementaux et décaissées par ces derniers et les directeurs d'école selon une clé de répartition.

Tableau 13 : Répartition (%) des délégués départementaux en fonction des délais de retrait de l'AD et de ventilation des ressources

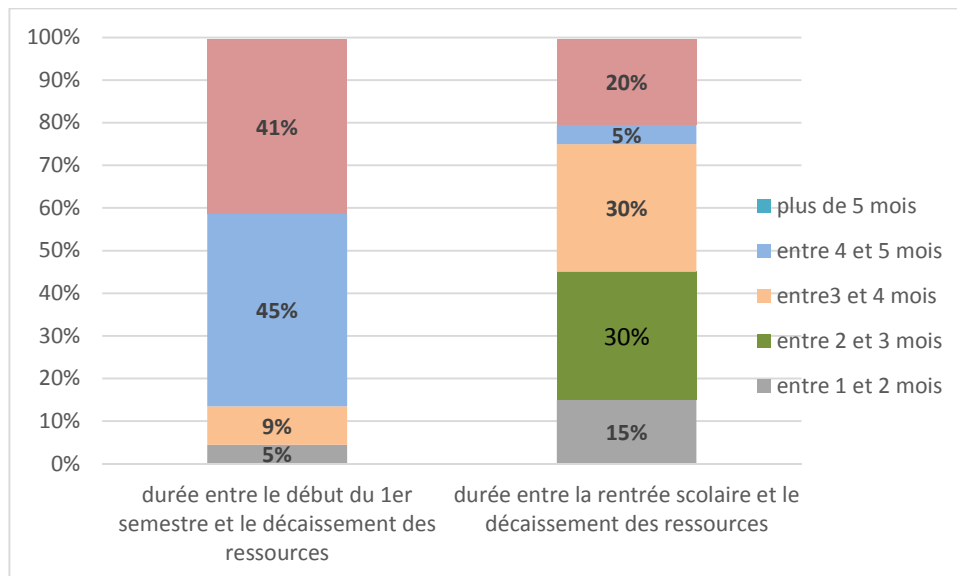
| Indicateurs | Jusqu'à 15 jours | Entre 16 et 30 jours | Entre 31 et 45 jours | Plus de 45 jours |
|---|------------------|----------------------|----------------------|------------------|
| Durée entre le début du 1 ^{er} semestre budgétaire (1 ^{er} janvier) 2017 et le retrait de l'autorisation de dépenses | 9,5 | 14,3 | 47,6 | 28,6 |
| Durée entre le retrait de l'autorisation de dépenses et la ventilation des ressources du 1 ^{er} semestre au profit des écoles (décision) | 42,1 | 5,3 | 5,3 | 47,3 |
| Durée entre le début du 2 nd semestre (1 ^{er} juillet) 2017 et le retrait de l'autorisation de dépenses | 15,8 | 10,5 | 26,3 | 47,4 |
| Durée entre le retrait de l'autorisation de dépenses et la ventilation des ressources du 2 nd semestre au profit des écoles (décision) | 27,8 | 11,1 | 22,2 | 38,9 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

Pour la part de l'allocation de fonctionnement gérée par les délégués départementaux et destinée à financer l'assurance des élèves, l'achat des carnets de correspondance, l'appui à la santé scolaire et l'organisation des jeux scolaires au niveau départemental, l'on observe des délais de décaissement des ressources relativement longs (en moyenne 45 jours).

Pour les ressources du premier semestre qui doivent permettre de couvrir les 2^e et 3^e trimestres de l'année scolaire 2016/2017, plus de 80% des délégués n'ont pu décaisser les ressources qu'après plus de quatre mois, soit à partir d'avril.

Graphique 2 : Répartition (%) des Délégués Départementaux en fonction des délais de décaissement des ressources pour le fonctionnement des écoles



Source : PETS3 Cameroun, 2019

Les ressources inscrites au second semestre 2017 doivent permettre d'amorcer sereinement l'année scolaire 2017/2018, les élèves devant être assurés dès la rentrée scolaire et disposer de leurs carnets de correspondance. Malheureusement, il faut attendre pour la plupart entre deux et quatre mois après la rentrée scolaire, pratiquement vers la fin du premier trimestre, pour disposer des ressources nécessaires.

Ces retards qui sont causés, selon la perception des délégués, par les procédures relativement lourdes et les tensions régulières de trésorerie évoquées par les percepteurs, amènent la plupart des gestionnaires à adopter des pratiques d'urgence non réglementaires pour pouvoir assurer le minimum aux écoles dès la rentrée scolaire, et de procéder à des régularisations des dépenses dès la disponibilité des ressources. Il peut s'agir du préfinancement sur fonds propres ou encore d'emprunts auprès des prestataires habituels, solutions qui ne sont pas sans conséquences sur le niveau et la qualité des prestations fournies.

Ces retards dans les procédures au niveau des délégués départementaux se répercutent bien évidemment sur les délais de disponibilité des ressources dans les écoles. Très peu de directeurs d'école arrivent à percevoir les ressources moins de trois mois après le début de l'année (pour le premier semestre) ou après la rentrée scolaire.

Tableau 14 : Répartition (%) des écoles primaires en fonction des délais de décaissement des ressources pour le fonctionnement

| | Avant la rentrée | 1 à 2 mois | 2 à 3 mois | 3 à 4 mois | 4 à 5 mois | 5 à 6 mois | Plus de 6 mois |
|---|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------|
| Durée entre le début du 1 ^{er} semestre (1 ^{er} janvier) 2017 et le décaissement des ressources de fonctionnement | // | 5,8 | 8,1 | 11,0 | 18,6 | 14,0 | 42,4 |
| Durée entre le début 2nd semestre (1 ^{er} juillet) 2017 et le décaissement des ressources de fonctionnement | 5,1 | 5,7 | 7,6 | 19,1 | 37,6 | 2,5 | 2,5 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

Dans la plupart de cas, il faut attendre entre trois et cinq, voire six mois après la rentrée scolaire, avant de disposer des ressources de fonctionnement de l'école. Beaucoup d'écoles se retrouvent donc à devoir fonctionner tout le premier trimestre sans ressources pour assurer le paiement des primes des enseignants, la confection des cartes d'identité scolaires, etc. Les ressources attendues dès la rentrée arrivent au deuxième trimestre de l'année scolaire, pendant que celles attendues au second semestre arrivent vers la fin de l'année scolaire ou même pendant les vacances.

Tous ces retards entravent l'efficacité et le suivi de la dépense. Les responsables sont obligés de solliciter l'APEE, les élites, les maires, et même de préfinancer sur fonds personnels certaines dépenses urgentes. Les écoles sont donc obligées de fonctionner au rabais, et de sacrifier certaines activités que ces sources accessoires ne peuvent pas financer. A l'arrivée des ressources, il est évident que certaines activités non réalisées à échéance ne peuvent plus être organisées, ce qui occasionne des pertes de ressources.

En ce qui concerne l'exécution du budget d'investissement (construction des salles de classe et des latrines) l'on relève des délais d'accès et de début effectif des travaux relativement longs. En effet, il s'écoule environ deux mois entre le début de l'exercice et le retrait des autorisations de dépenses pour l'investissement. En d'autre terme, les maires entre en possession de leur AD pour l'investissement au mieux en fin février pour ce qui est de la construction des salles de classe et en début d'avril pour la construction des latrines. En outre, entre le retrait de l'autorisation de dépense et le début effectif de travaux, il faut compter en moyenne cent jours, soit plus de trois mois.

Tableau 17 : Indicateurs de délais d'accès à la dotation budgétaire et d'exécution du budget d'investissement de l'éducation primaire (en jours)

| Indicateur | Salles de classe | Latrines | Ensemble |
|---|------------------|----------|----------|
| Durée entre le début d'exercice et le retrait de l'autorisation de dépenses | 51 | 108 | 65 |
| Durée entre le retrait de l'autorisation de dépenses et l'engagement | 136 | 88 | 124 |
| Durée entre l'engagement et l'ordonnancement | 141 | 7 | 124 |
| Durée entre le début d'exercice et le début effectif des travaux | 152 | 205 | 159 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

▪ **Suivi des frais des activités sportives**

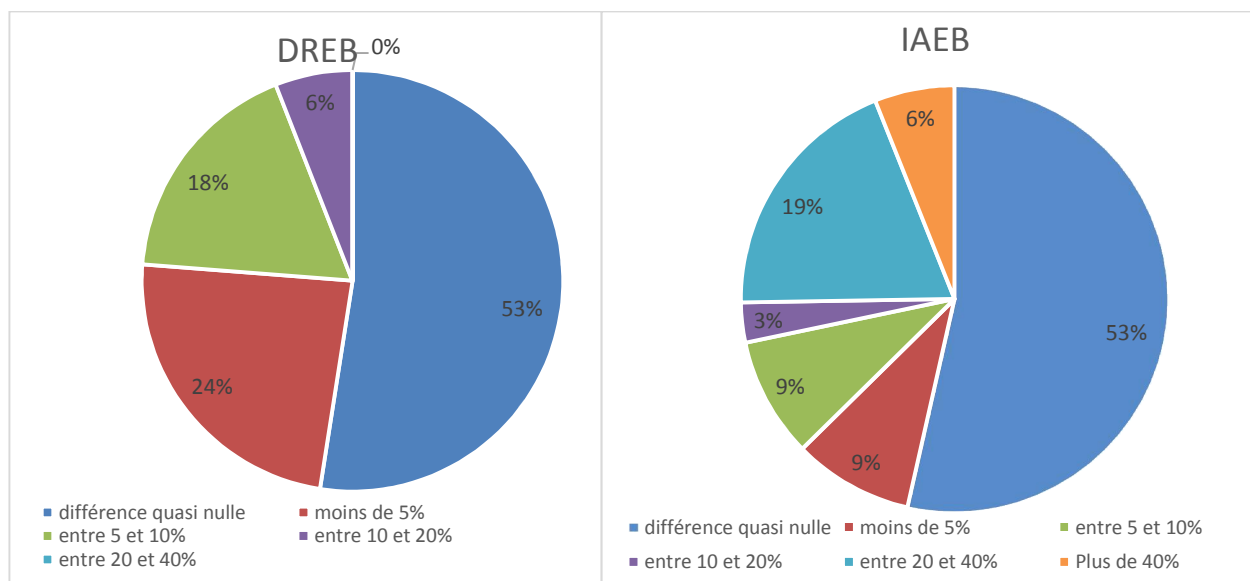
La dotation de fonctionnement des écoles primaires est engagée par les Délégués Départementaux, qui doivent reverser une fraction aux délégués régionaux et une autre aux

inspecteurs pour l'organisation des activités sportives à différents niveaux. Cette quote part à reverser s'élève à 50 FCFA par élève.

Le suivi de ces ressources transférées en 2017 a permis de relever quelques discordances.

En ce qui concerne les ressources reversées aux délégués régionaux, les informations disponibles font état d'un gap de moins de 5% entre les ressources reversées par le quart des délégués départementaux et celles déclarées reçues ou attendues (sur la base des effectifs des élèves) par le délégué régional. Un délégué départemental sur cinq a transmis des ressources d'un montant inférieur entre 5 et 10% de celui espéré.

Graphique 3 : Répartition des DDEB (%) selon le niveau d'écart observé entre les ressources transmises aux DREB et IAEB pour les activités sportives et celles reçues



Source : PETS3 Cameroun, 2019

La tendance observée dans les ressources transmises aux inspecteurs est un peu différente. A peu près la moitié de ces derniers a reçu des délégués départementaux des ressources pour les activités sportives équivalentes à celles reversées par les délégués (ou attendues par rapport aux effectifs des élèves de l'arrondissement). Pour ce qui est du gap, il est estimé en 2017 entre 20 et 40% pour une inspection sur cinq.

La traçabilité à ce niveau est plombée par le manque d'information sur les effectifs réels des élèves, ce qui empêche d'avoir une base de travail stricte. Les informations recoupées à différents niveaux sur les effectifs (délégation régionale, délégation départementale, inspection, école, annuaire statistique du MINEDUB) présentent souvent des divergences difficiles à expliquer. Si dans certains cas ces écarts peuvent être expliqués par l'évolution des effectifs entre le moment de transmission des ressources (1er trimestre) et celui où les effectifs sont définitivement stabilisés (vers la fin d'année), dans de nombreux autres cas, ces divergences qui peuvent aller jusqu'au double paraissent inexplicables.

Il y a donc une réelle nécessité de prendre des mesures pour maîtriser les effectifs des élèves dans l'enseignement primaire.

L'évaluation chiffrée des pertes objectives s'est avérée être compliquée. En effet, le manque de culture statistique a conduit certaines cibles à prendre des dispositions qui ont biaisé les données collectées. Très peu de responsables ont permis d'examiner les pièces justificatives des dépenses.

Mais à côté de ces pertes objectives difficiles à chiffrer, les responsables ont révélé des pratiques qui entravent l'efficacité de l'utilisation de la dotation de fonctionnement au profit des écoles. En effet, plus de 20% des délégués avouent avoir dépensé de l'argent irrégulièrement dans le circuit d'exécution de la dépense. Cela va du retrait de l'autorisation de dépense chez le contrôleur financier au décaissement des ressources, ce qui leur permettrait de limiter les tracasseries liées aux procédures.

Tableau 15 : Proportion (%) de responsables ayant déclaré avoir cédé de l'argent dans le circuit d'exécution de la dépense

| Ligne budgétaire | Structures | | |
|------------------------------|------------|------|------------------|
| | Communes | DDEB | Ecoles primaires |
| Budget d'investissement | | | |
| Allocation de Fonctionnement | | 22 | 5 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

Les retards dans la mise à disposition des fonds génèrent une autre source de dépenses irrégulières. En effet, les délégués étant contraints de solliciter les prestataires à crédit pour pouvoir démarrer l'année scolaire, sont pour la plupart obligés d'accepter les conditions de ces derniers, qui consiste généralement à leur céder une part du montant de l'autorisation de dépenses. Il va de soi que le niveau et la qualité des prestations en faveur des bénéficiaires en seront affectés, même si les documents comptables sont toujours mis en conformité avec les montants reçus et ne permettent aucune évaluation objective des pertes.

Au-delà de ces 22% de délégués et 5% de directeurs d'écoles qui ont avoué formellement avoir été confrontés à ces pratiques, la motivation des intervenants dans le circuit est évoquée par la plupart comme difficulté majeure lors de l'exécution de la dépense.

▪ **Suivi de la mise en œuvre des projets d'investissement dans les écoles**

Pour le compte de l'année 2017, le budget du MINEDUB a financé un ensemble de 327 projets de constructions de salles de classe dans 238 communes, ainsi que 80 projets de construction de latrines dans 73 communes. Tous ces projets sont mis en œuvre par les maires.

Il ressort que les salles de classe ont effectivement été construites dans 90% des écoles bénéficiaires, et qu'à ce jour les infrastructures ne sont toujours pas achevées dans quelques écoles. Certains directeurs déplorent par ailleurs le fait de n'être pas informés à l'avance de la construction des infrastructures dans leurs écoles.

Pour les salles de classe dont la construction est achevée, plus de 25% d'entre elles ne sont pas utilisées, les raisons principales étant qu'elles ne sont pas encore réceptionnées et/ou non équipées.

Tableau 16 : Effectivité et fonctionnalité des ouvrages réalisés dans les écoles primaires

| | Salles de classe | Latrines |
|---|------------------|----------|
| ECOLES | | |
| Pourcentage d'écoles primaires ayant effectivement bénéficié de la construction des infrastructures | 90 | 93 |
| Pourcentage de directeurs d'écoles ayant été préalablement informés du projet dans leurs écoles | 72 | 38 |
| Pourcentage d'infrastructures non achevées | 13,2 | 7,7 |
| Pourcentage d'infrastructures abandonnées | 5,3 | 7,7 |
| Pourcentage d'infrastructures achevées et fonctionnelles | 73,7 | 85 |
| MAIRIES | | |
| Pourcentage d'infrastructures réceptionnées | 87,2 | 100 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

4.3.2.3 Transparence dans la gestion des ressources en espèces

Les textes qui régissent la gestion de la dotation de fonctionnement des écoles primaires prescrivent aux directeurs d'école de mettre à la disposition du conseil d'école l'information sur la gestion des ressources budgétaires, dont les membres doivent approuver le rapport financier à transmettre à l'inspection.

Tableau 17 : Mise à disposition de l'information budgétaire

| | Conseil d'école | IAEB |
|---|-----------------|------|
| Pourcentage de directeurs ayant informé sur la disponibilité des ressources | 88,3 | |
| Pourcentage de directeurs ayant informé sur le montant des ressources | 97,5 | |
| Pourcentage de directeurs dont le bilan a été approuvé | 86,0 | |
| Pourcentage de directeurs ayant transmis le rapport financier | | 87,0 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

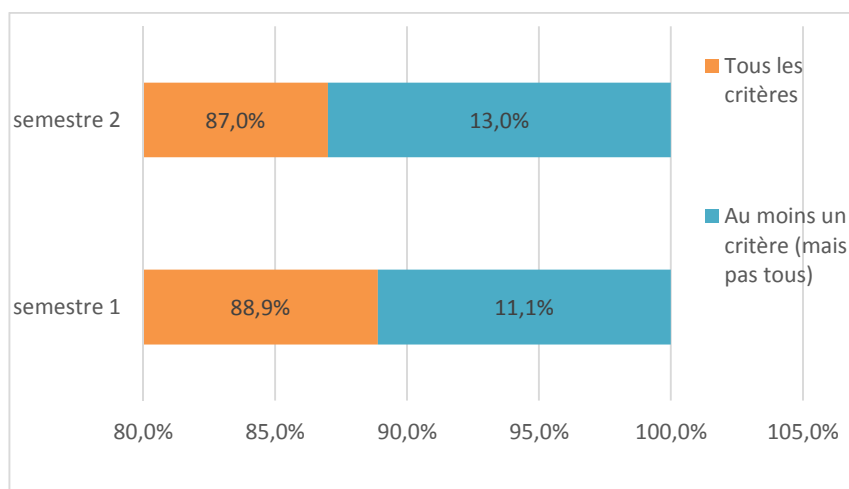
En 2017, la grande majorité des écoles ayant des conseils d'école fonctionnels ont effectivement informé ces derniers de la dotation et de la disponibilité des ressources. Les rapports financiers ont été approuvés par le conseil d'école et transmis à l'inspection. La plupart des rapports non approuvés sont simplement le fait des conseils d'école inexistantes ou non fonctionnels. Certains responsables ont quand même révélé que le conseil d'école a jugé le bilan financier non conforme.

Pour les rapports non transmis à l'inspection, ils sont le fait de leur non-conformité, mais beaucoup plus par négligence du fait que l'inspecteur n'ait pas réclamé le rapport.

Les délégués départementaux doivent ventiler les ressources au profit des écoles selon les critères prescrits, notamment l'effectif des élèves, l'effectif des enseignants et le nombre de salles de classe.

En 2017, près de 90% des délégués ont respecté tous les critères lors de la ventilation des ressources. Quelques-uns n'ont pas utilisé tous ces critères, mais en ont utilisé au moins un, généralement l'effectif des élèves et celui des enseignants. En plus des ressources pour les dépenses projets d'école qui doivent être répartis également entre les écoles, les ressources pour les dépenses de fonctionnement sont ventilées de la même manière.

Graphique 4 : Proportion de DDEB utilisant les critères prescrits pour la répartition du crédit de fonctionnement dans les écoles



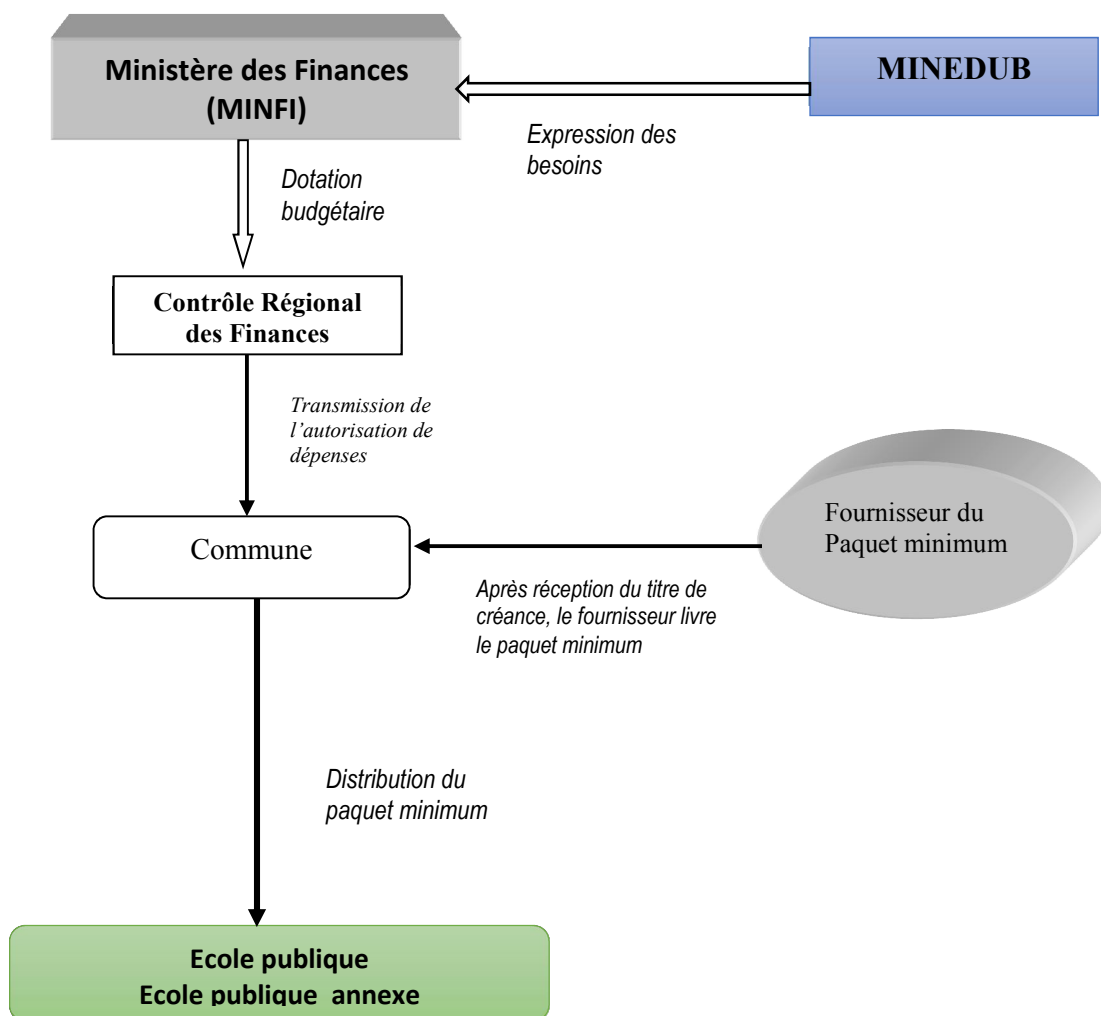
Source : PETS3 Cameroun, 2019

4.3.3. Gestion du paquet minimum

Le paquet minimum s'inscrit dans une logique de mesures d'accompagnement à la gratuité de l'école primaire consistant à mettre à la disposition des établissements un minimum de matériels et de fournitures nécessaires pour le fonctionnement de l'école. D'après les textes, il est composé :

- des fournitures de bureau pour le personnel enseignant ;
- du matériel didactique à l'usage des enseignants ;
- des matériels de suivi des enseignants et d'évaluation des élèves ;
- du matériel de sport et loisir ;
- de la petite pharmacie.

Encadré 6 : Schéma de distribution du paquet minimum

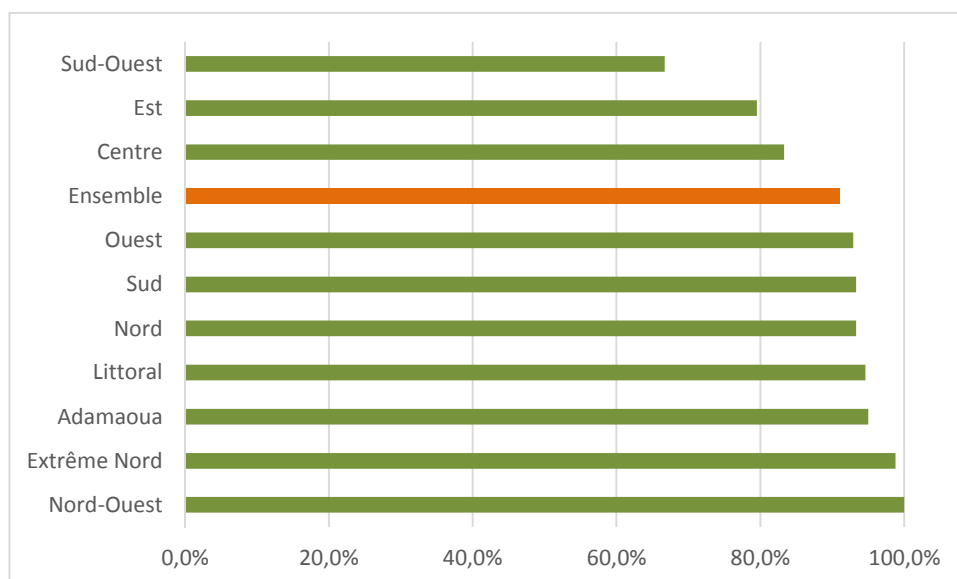


✓ *Accès au paquet minimum*

Le paquet minimum a été instauré pour permettre le démarrage effectif des enseignements dans les écoles dès la rentrée scolaire, sans subir les retards dus aux procédures de décaissement des ressources de fonctionnement. L'achat et la distribution du paquet minimum confiés à la mairie font partie des compétences transférées aux communes dans le cadre du processus de décentralisation.

En 2017, la quasi-totalité des écoles a effectivement reçu le paquet minimum. Seules quelques-unes dans certaines régions en ont été privées.

Graphique 5 : Proportion des écoles primaires ayant reçu le paquet minimum au titre de l'année scolaire 2017/2018 (%)



Source : PETS3 Cameroun, 2019

Lorsque le paquet minimum est disponible, les directeurs d'écoles sont principalement informés par voie hiérarchique, que ce soit le maire ou l'inspecteur. Mais environ 20% accèdent à l'information par d'autres canaux, en général les autres directeurs qui ont reçu l'information ou qui ont déjà récupéré le paquet minimum.

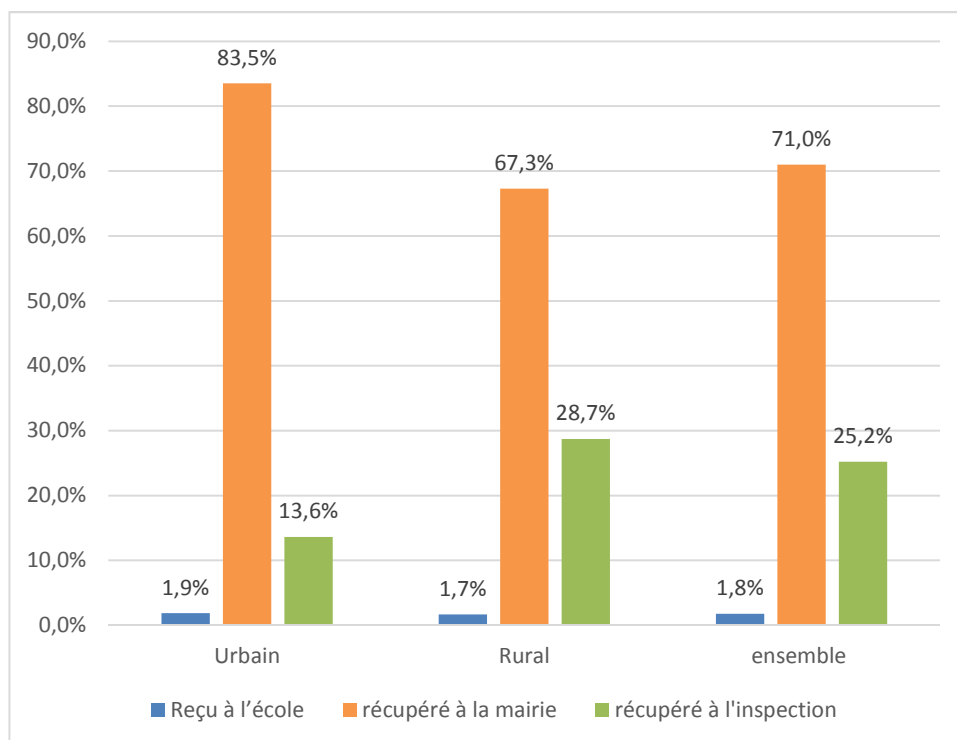
Tableau 18 : Répartition des écoles primaires selon le canal d'accès à l'information sur la disponibilité du paquet minimum par milieu (%)

| Milieu | Voie hiérarchique (IAEB ou maire) | Autre (canal informel) |
|----------|-----------------------------------|------------------------|
| Urbain | 76,7 | 21,4 |
| Rural | 80,5 | 19,2 |
| Ensemble | 79,6 | 19,7 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

Une fois informés de la disponibilité du paquet minimum, les directeurs doivent se rendre à la mairie pour la plupart afin de procéder au retrait. D'autres par contre (environ 25%) récupèrent le paquet minimum au niveau de l'inspection, et très peu le reçoivent directement dans leur école.

Graphique 6 : Répartition (%) des écoles selon le lieu de retrait du paquet minimum



Source : PETS3 Cameroun, 2019

Si le déplacement vers la mairie ou l'inspection ne pose pas trop de problèmes pour les écoles situées en zone urbaine, la majorité des écoles éloignées se plaignent des conditions difficiles de déplacement, de transport et de convoyage pour le retrait du paquet minimum, lesquelles peuvent parfois exiger de sacrifier un ou deux jours de travail pour le directeur, souvent unique personnel de l'école.

Très peu d'écoles primaires ont pu recevoir à temps les fournitures liées au paquet minimum pour la rentrée scolaire 2017/2018. Pour le tiers des écoles, que ce soit en milieu urbain ou en milieu rural, le paquet minimum a été disponible dans les deux semaines qui ont suivi la rentrée scolaire.

La plupart des écoles ont dû attendre au moins un mois pour disposer de leurs fournitures, certaines jusqu'à deux à trois mois et même plus, jusqu'à la fin du premier trimestre.

Ce retard dans la disponibilité du paquet minimum met en mal le fonctionnement des écoles. Les responsables sont contraints de solliciter les élites, les parents d'élèves, les fonds personnels, pour acquérir le minimum et assurer les enseignements.

Tableau 19: Répartition des écoles (%) selon le délai de notification du paquet minimum

| | avant la rentrée | Après la rentrée | | | | |
|----------|------------------|------------------|---------------------|------------|------------|----------------|
| | | 2 semaines | 2 semaines à 1 mois | 1 à 2 mois | 2 à 3 mois | Plus de 3 mois |
| Urbain | 17,6 | 28,4 | 8,1 | 20,3 | 6,8 | 18,8 |
| Rural | 12,7 | 26,9 | 5,8 | 25,4 | 10,0 | 19,2 |
| Ensemble | 13,8 | 27,2 | 6,3 | 24,3 | 9,3 | 19,1 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

La dotation globale pour le paquet minimum prévoit des frais de convoyage à l'endroit des directeurs. Il s'avère qu'en 2017, plus de 20% des directeurs d'école ayant récupéré le paquet

minimum à la mairie ou à l'inspection n'ont rien reçu au titre des frais de convoyage. Environ 50% ont reçu un montant inférieur à 10 000FCFA. La plupart des directeurs, surtout en zone rurale, ont estimé ce montant très insuffisant, au vu de l'enclavement de certaines zones et des difficultés liées au transport. En plus du faible taux de ces frais de convoyage, ceux-ci ont déploré le fait que ces ressources ne soient pas rendues disponibles en même temps que le paquet minimum, ce qui les oblige à préfinancer eux même le convoyage.

Tableau 20 : Répartition (%) des responsables d'écoles primaires en fonction des frais reçus pour le convoyage du paquet minimum

| Montant reçu en FCFA | Milieu d'implantation | | Ensemble |
|------------------------|-----------------------|-------|----------|
| | Urbain | Rural | |
| N'a rien reçu | 15,8 | 25,4 | 23,2 |
| Moins de 5 000 | 11,9 | 30,9 | 26,6 |
| Entre 5 000 et 10 000 | 19,8 | 27,4 | 25,7 |
| Entre 10 000 et 15 000 | 42,6 | 9,6 | 17,1 |
| 15 000 ou plus | 9,9 | 6,1 | 7,0 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

✓ *Transparence dans la gestion du paquet minimum*

Comme pour l'allocation de fonctionnement, les directeurs sont tenus d'informer le conseil d'école de la disponibilité et du contenu du paquet minimum. Pour les écoles ayant des conseils d'école fonctionnels, l'information a été bien mise à disposition, que ce soit sur la disponibilité ou sur le contenu.

Tableau 21 : Diffusion de l'information sur le paquet minimum(%) au conseil d'école

| Organe informé | Ensemble |
|----------------------------------|----------|
| Information sur la disponibilité | 94,3 |
| Information sur le contenu | 98,0 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

Dans la répartition du paquet minimum, les responsables tiennent compte des effectifs des élèves, des enseignants et des besoins exprimés par les écoles. Seuls 10% des maires répartissent sur une base égalitaire à toutes les écoles.

Tableau 22: Proportion de maires/IAEB utilisant les critères définis pour la répartition du paquet minimum

| Critère | Ensemble |
|---------------------------------|----------|
| Effectif des élèves | 62,5 |
| Effectif des enseignants | 57,5 |
| Besoins exprimés par les écoles | 57,5 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

Il est cependant à noter que la prise en compte de ces éléments dans la répartition ne traduit pas une adéquation de la dotation aux besoins. La réalité reste que les dotations sont largement inférieures aux besoins réels des écoles, selon les directeurs, les maires et les Inspecteurs.

✓ *Gestion des ressources du paquet minimum*

La gestion du paquet minimum connaît les mêmes problèmes d'archivage de l'information que la gestion des ressources financières, surtout dans les écoles. En comparant les quantités de fournitures déclarées reçues par les Directeurs d'écoles et celles transmises par la mairie (ou l'IAEB), on constate des écarts dans les quantités. La valeur monétaire de ces écarts peut être globalement estimée à un peu moins de 30% de ce qu'auraient reçu les écoles. Ainsi, si les maires ont déclaré avoir transmis les fournitures d'une valeur estimée de 100 FCFA, les responsables d'écoles eux déclarent avoir reçu un peu plus de 70 FCFA en 2017/2018.

En s'intéressant à la pertinence du paquet minimum, près de 90% des responsables signalent que son contenu n'a pas été satisfaisant, la situation étant plus grave pour les écoles situées en milieu rural. Ceux-ci révèlent que certaines fournitures essentielles y manquaient, en particulier le matériel didactique. Ils ont dans ce sens décrié la faible prise en compte des besoins exprimés dans l'achat du paquet minimum, et estiment qu'il est primordial d'associer les directeurs et les inspecteurs à l'achat des fournitures.

Tableau 23 : Appréciation du paquet minimum par les bénéficiaires

| | Contenu | | Quantités des fournitures | | Qualité des fournitures | | Frais de convoyage | |
|--------|--------------|------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|----------|--------------------|-------------|
| | Satisfaisant | Non satisfaisant | Suffisant | Insuffisant | Bonne | Mauvaise | Suffisant | Insuffisant |
| Urbain | 25,2 | 74,8 | 50,2 | 49,8 | 87,3 | 12,7 | 18,8 | 81,2 |
| Rural | 6,6 | 93,4 | 35,4 | 64,6 | 89,9 | 10,1 | 9,4 | 90,6 |
| Total | 10,9 | 89,1 | 38,6 | 61,4 | 89,4 | 10,6 | 11,7 | 88,3 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

Pour les fournitures reçues, si on peut noter que les problèmes de qualité ne se posent pas véritablement, il est évident que les quantités sont insuffisantes pour couvrir les besoins de l'école. A plus de 60%, les quantités des fournitures sont insuffisantes.

La question de la gestion du paquet minimum mérite donc d'être reparsourue, afin de trouver des solutions pour réduire les délais de disponibilité dans les écoles, améliorer le contenu et la qualité, faciliter l'accès et le transport.

4.3.4. Assiduité des enseignants dans l'enseignement primaire

L'article 22 de la loi d'orientation dispose que « L'année scolaire comporte au moins trente-six semaines de cours effectifs ». L'enquête s'est intéressé à évaluer le pourcentage des enseignants qui ont été absents à leur poste durant l'année scolaire 2016/2017. Il s'agit des enseignants en situation d'absence irrégulière, qui sont ceux n'ayant jamais pris service, ceux ayant pris service et ne sont pas revenus à l'école, ou encore ceux ayant disparu à un moment donné de l'année scolaire sans motif connu du responsable d'école.

Dans l'ensemble, l'enquête n'a pas révélé d'écarts importants entre l'effectif déclaré par les inspecteurs d'arrondissement comme devant être en poste dans les écoles et l'effectif déclaré par

les directeurs d'écoles comme enseignants ayant été effectivement en poste. Sur 100 enseignants pris en charge par le budget de l'Etat, 6 n'ont pas été en poste en 2017.

Selon la catégorie des personnels, les cadres contractuels ont été les plus absents au poste en 2017, avec 35 absents sur 100. Chez les fonctionnaires, le phénomène a été plus prononcé dans les régions de l'Extrême Nord et de l'Ouest, avec respectivement 40% et 35% de cas d'absence au poste signalés. Pour les trois catégories de personnels, l'absentéisme au poste est plus observé dans les écoles situées en milieu rural.

Tableau 24 : Proportion (%) du personnel permanent enseignant en poste en 2017 selon la région dans les écoles primaires

| Région | Profil | | | Ensemble |
|-----------------|----------------|---------------------------|-----------------------|----------|
| | Fonctionnaires | Instituteurs contractuels | Cadres contractuels** | |
| Adamaoua | 93 | 97 | | 97 |
| Centre | 95 | 96 | 33 | 94 |
| Est | 75 | 95 | 100 | 93 |
| Extrême-Nord | 60 | 95 | 100 | 94 |
| Littoral | 92 | 98 | 100 | 97 |
| Nord | 100 | 93 | | 94 |
| Nord-Ouest* | 91 | 99 | 69 | 93 |
| Ouest | 65 | 97 | 17 | 86 |
| Sud | 100 | 94 | | 95 |
| Sud-Ouest* | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Urbain | 96 | 98 | 74 | 96 |
| Rural | 81 | 96 | 52 | 92 |
| Ensemble | 90 | 97 | 64 | 94 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

* Dans ces régions et pour des raisons de sécurité, le choix des communes s'est fait en excluant systématiquement les zones jugées à risque. Cela peut expliquer ces résultats, qui peuvent paraître surprenants au premier regard (forte présence des enseignants dans les zones sécurisées).

** Les effectifs pour cette catégorie sont relativement faibles, ce qui explique ces pourcentages.

En dehors de l'absentéisme au poste de certains personnels enseignants, bon nombre de directeurs d'école ont décrié le manque d'assiduité du personnel enseignant, qui amplifie l'effet négatif de la faiblesse des effectifs.

Tableau 25 : Répartition (%) des directeurs d'école en fonction de l'appréciation globale du personnel enseignant

| Région | Effectif | | Assiduité | | | Rendement pédagogique | | |
|--------------|-------------|-----------|-----------|---------|-------|-----------------------|-------|------|
| | Insuffisant | Suffisant | Faible | Moyenne | Bonne | Faible | Moyen | Bon |
| Adamaoua | 92,5 | 7,5 | 7,5 | 25,0 | 67,5 | 2,5 | 32,5 | 65,0 |
| Centre | 76,9 | 20,5 | 10,3 | 32,1 | 57,7 | 11,5 | 43,6 | 44,9 |
| Est | 94,9 | 5,1 | 2,6 | 30,8 | 66,7 | 5,1 | 38,5 | 56,4 |
| Extrême-Nord | 96,2 | 3,8 | 7,5 | 40,0 | 52,5 | 6,2 | 46,2 | 47,5 |
| Littoral | 73,7 | 26,3 | 1,8 | 26,3 | 71,9 | 7,0 | 22,8 | 70,2 |
| Nord | 97,8 | 2,2 | 8,9 | 33,3 | 57,8 | 4,4 | 44,4 | 51,1 |
| Nord-Ouest | 62,8 | 37,2 | 4,7 | 9,3 | 86,0 | 4,7 | 25,6 | 69,8 |
| Ouest | 83,9 | 14,3 | 8,9 | 16,1 | 75,0 | 8,9 | 28,6 | 62,5 |
| Sud | 90,0 | 10,0 | 10,0 | 20,0 | 70,0 | 10,0 | 26,7 | 63,3 |
| Sud-Ouest | 75,0 | 20,8 | 8,3 | 37,5 | 54,2 | 4,2 | 62,5 | 33,3 |
| Urbain | 61,8 | 35,5 | 3,6 | 31,8 | 64,5 | 4,5 | 36,4 | 59,1 |
| Rural | 91,1 | 8,6 | 8,1 | 26,7 | 65,2 | 7,6 | 37,2 | 55,2 |
| Ensemble | 84,6 | 15,4 | 7,2 | 27,8 | 65,0 | 6,9 | 37,0 | 56,1 |

Source : PETS Cameroun, 2019

Dans l'ensemble, 65% des directeurs jugent satisfaisante l'assiduité du personnel enseignant en poste. Cette appréciation est à peu près similaire en milieu urbain et en milieu rural. C'est dans les régions de l'Extrême-Nord et du Sud-ouest que l'assiduité des enseignants pose le plus de problème. Selon les responsables, ce phénomène serait aggravé par certains facteurs tels que le manque d'infrastructures et de commodités dans certaines localités, la prise en charge financière tardive des personnels nouvellement affectés, la rareté des visites d'inspection et même l'absence de sanctions envers le personnel indiscipliné.

Ces problèmes d'assiduité se reflètent évidemment sur le rendement pédagogique des enseignants. Plus de 40% des responsables ont en effet jugé le rendement pédagogique de leurs enseignants faible ou moyen. Dans la région du Sud-ouest, les directeurs sont les moins nombreux à avoir jugé le rendement pédagogique des enseignants satisfaisant (33%).

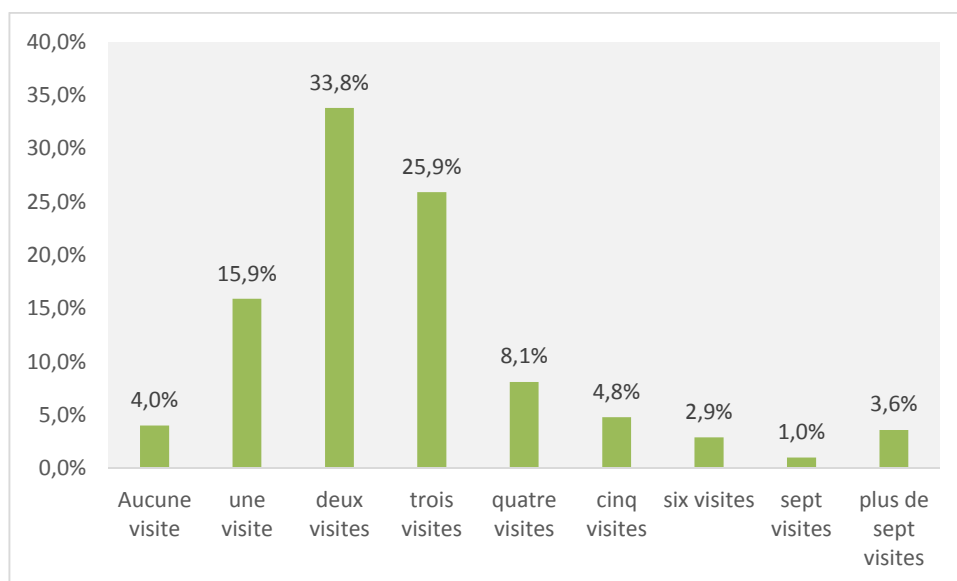
Supervision pédagogique

La supervision pédagogique vise à améliorer les aptitudes et pratiques pédagogiques des enseignants. Elle s'effectue à travers des missions de diagnostic, formation, encadrement, évaluation et inspection, et remédiation. La supervision s'effectue par les différents acteurs de la chaîne qui peuvent venir de l'inspection d'arrondissement, de la Délégation Départementale, Régionale, ou des services centraux.

Au cours de l'année scolaire 2017/2018, la plupart des écoles (76%) a reçu entre une et trois visites de supervision, qu'elles aient été de l'inspection d'arrondissement, de la Délégation Départementale, Régionale, ou des services centraux du MINEDUB. Toutefois, certaines écoles n'ont reçu aucune visite au cours cette année-là.

Il est clair que ce nombre réduit de visites dans la plupart des écoles peut difficilement permettre de couvrir toutes les étapes de la supervision, et par là d'atteindre les objectifs escomptés. Les responsables ont d'ailleurs relevé comme difficultés en ce qui concerne le personnel, la non maîtrise des nouveaux curricula par les enseignants.

Graphique 7 : Répartition (%) des écoles selon le nombre de visites de supervision reçues au cours de l'année scolaire 2017/2018



Source : PETS Cameroun, 2019

En plus de l'impact des visites de supervision sur les aptitudes et le rendement pédagogiques des enseignants, les directeurs ont mentionné l'effet de celles-ci sur l'assiduité du personnel. En effet, des visites plus régulières et la prise de mesures disciplinaires envers le personnel indélicat pourraient selon les responsables dissuader des absences multiples, régulières et prolongées de certains personnels.

4.4. Traçabilité des ressources dans les enseignements secondaires

L'examen de la traçabilité pour l'enseignement secondaire passe en revue presque les mêmes préoccupations que celles abordées pour l'enseignement primaire. Toutefois, le paquet minimum qui est spécifique à l'éducation de base laisse place ici aux frais exigibles.

4.4.1. Allocation budgétaire et information préalable aux ordonnateurs

Dans le cadre du PETS3, les cinq lignes budgétaires étudiées représentent 1,8% du budget total du Ministère des Enseignements Secondaires. La ligne construction des salles de classe représente 10% du BIP du MINESEC en 2017.

Tableau 26 : Montant des lignes budgétaires suivies par région en 2017 (en millions de FCFA)

| Région | Fonctionnement | | Investissement | | | Ensemble |
|----------|--|--|-----------------------------------|--------------------------|---|----------|
| | Achat des fournitures et petit entretien de bureau | Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction | Construction de salles de classes | Construction de latrines | Equipement d'un atelier en Kit petits matériels didactiques | |
| Adamaoua | 70 | 28 | 126 | 9 | 30 | 263 |
| Centre | 274 | 140 | 454 | 59 | 156 | 1083 |
| Est | 88 | 51 | 127 | 9 | 39 | 314 |

| | | | | | | |
|---|------|------|-------|------|------|------|
| Extrême-Nord | 195 | 60 | 333 | 18 | 51 | 657 |
| Littoral | 117 | 59 | 431 | 45 | 69 | 721 |
| Nord | 102 | 43 | 126 | 14 | 45 | 329 |
| Nord-Ouest | 216 | 120 | 184 | 36 | 105 | 661 |
| Ouest | 212 | 122 | 340 | 36 | 93 | 803 |
| Sud | 107 | 56 | 101 | 9 | 63 | 336 |
| Sud-ouest | 141 | 63 | 166 | 27 | 78 | 475 |
| Total | 1521 | 738 | 2388 | 261 | 729 | 5637 |
| Part (%) dans le budget de fonctionnement MINESEC en 2017 | 0,51 | 0,25 | /// | /// | /// | |
| Part (%) dans le budget d'investissement du MINESEC en 2017 | /// | /// | 10,11 | 1,11 | 3,09 | |
| Part (%) dans le budget du MINESEC en 2017 | 0,48 | 0,23 | 0,75 | 0,08 | 0,23 | 1,77 |

Source : loi des finances 2017, Journal des projets 2017, nos calculs

Information préalable aux ordonnateurs

Une bonne frange des responsables des établissements d'enseignement secondaire n'est pas informée de leur dotation budgétaire avant l'arrivée des autorisations de dépenses. Quelle que soit l'orientation (générale ou technique), environ la moitié des responsables déclarent n'avoir pas été préalablement informés de leur budget de fonctionnement. En ce qui concerne le budget d'investissement, seuls les responsables de l'enseignement secondaire général sont les mieux informés. Cette absence d'information préalable pourrait se justifier par un manque d'intérêt de la part de ces responsables qui présument connaître d'avance les montants presque statiques des dotations à eux allouées.

Tableau 27 : Proportion de responsables des structures de l'enseignement secondaire ayant été informés de la dotation budgétaire avant l'arrivée des autorisations de dépenses en 2017 (%)

| Milieu d'implantation | Fonctionnement | | | Investissement | |
|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| | Enseignement secondaire général | Enseignement secondaire technique | Enseignement normal | Enseignement secondaire général | Enseignement secondaire technique |
| Urbain | 65,9 | 40,9 | 56,70 | 50,0 | 45,5 |
| Rural | 41,8 | 51,6 | 0,00 | 75,0 | 50,0 |
| Ensemble | 46,4 | 48,9 | 56,7 | 70,0 | 48,6 |

Source : PETS 3 Cameroun, 2019

Pour les chefs d'établissement préalablement informés de leur dotation budgétaire, le canal d'accès à l'information est prioritairement la voie officielle. Cette voie officielle se rapporte à la loi des finances ou le Plan de Travail Annuel pour le budget de fonctionnement et le journal des projets pour le BIP.

Tableau 28 : Répartition (%) des structures du secteur éducation secondaire selon le canal d'accès à l'information sur la dotation budgétaire

| Canal d'accès | Fonctionnement | Investissement |
|---------------|----------------|----------------|
|---------------|----------------|----------------|

| | Enseignement secondaire général | Enseignement secondaire technique | Enseignement Normal | Enseignement secondaire général | Enseignement secondaire technique |
|-------------------------|---------------------------------------|---|------------------------|---------------------------------------|---|
| Voie officielle | 65,70 | 72,70 | 57,90 | 90,0 | 63,2 |
| Affichage | 3,90 | 6,80 | 15,80 | 0,0 | 5,2 |
| Radio/télévision/presse | 5,90 | 0,00 | 10,50 | 10,0 | 15,8 |
| Connaissances | 16,70 | 13,60 | 15,80 | 0,0 | 0,0 |
| Autre | 6,90 | 6,80 | 0,00 | 0,0 | 15,8 |
| ne sait pas | 1,00 | 0,00 | 0,00 | 0,0 | 0,0 |

Source : PETS 3 Cameroun, 2019

4.4.2. Traçabilité des ressources en espèces

Cette section traite de la gestion des ressources budgétaires, des délais et des taux d'exécution du budget ainsi que la transparence dans la gestion des ressources en espèces.

4.4.2.1 Gestion des ressources budgétaires

La documentation sur l'exécution budgétaire est constituée de factures, de fiches d'émargement ou de décharge, de registre de suivi des dépenses, ou toute autre pièce pouvant justifier les dépenses effectuées. Dans l'ensemble, plus de 90% des chefs d'établissement déclarent disposer d'une documentation sur la gestion des ressources budgétaires et ceci pour les deux semestres de l'année 2017. La non-exhaustivité des données sur le circuit de la dépense publique constatée au cours de l'opération de collecte est essentiellement due à la tenue approximative des archives au sein des établissements d'enseignement secondaire et la non complétude de pièces justificatives. Cela montre que les gestionnaires de crédits ne maîtrisent pas toujours les procédures en matière de gestion du patrimoine de l'Etat et de la dépense publique.

Tableau 29 : Proportion de structures de l'éducation secondaire ayant une information disponible sur la gestion du budget en 2017

| | Fonctionnement | | |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| | Enseignement secondaire général | Enseignement secondaire technique | Enseignement Normal |
| Documentation disponible pour les deux semestres | 90,5 | 95,5 | 93,5 |
| Documentation disponible pour un seul semestre | 2,8 | 0,0 | 0,0 |
| Documentation non disponible | 6,6 | 4,5 | 6,0 |

Source : PETS 3 Cameroun, 2019

En matière de budget de fonctionnement, pour les lignes ciblées par l'étude, il existe par endroit des incohérences entre le montant effectivement reçu par les gestionnaires et celui inscrit dans la loi des finances. C'est le cas dans un établissement d'enseignement secondaire sur dix. Ces différences pourraient provenir du blocage de précaution effectué par le Ministère des Finances.

Tableau 30 : Proportion de structures de l'éducation secondaire ayant reçu de l'administration en 2017 un montant des ressources correspondant à celui inscrit dans la loi de finances

| | Budget de fonctionnement |
|--|--------------------------|
|--|--------------------------|

| | Achat des fournitures et petit entretien de bureau | | | | Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction | | | |
|--------------------------|--|------|-----------|----------|--|------|-----------|----------|
| | ESG | EST | E. normal | Ensemble | ESG | EST | E. normal | Ensemble |
| 1 ^{er} Semestre | 92,9 | 88,8 | 100,0 | 92,4 | 98,3 | 87,5 | 100,0 | 95,5 |
| 2 nd Semestre | 93,3 | 88,3 | 100,0 | 92,6 | 98,0 | 87,0 | 100,0 | 94,9 |
| Ensemble | 93,1 | 88,2 | 100,0 | 92,4 | 97,9 | 86,8 | 100,0 | 94,7 |

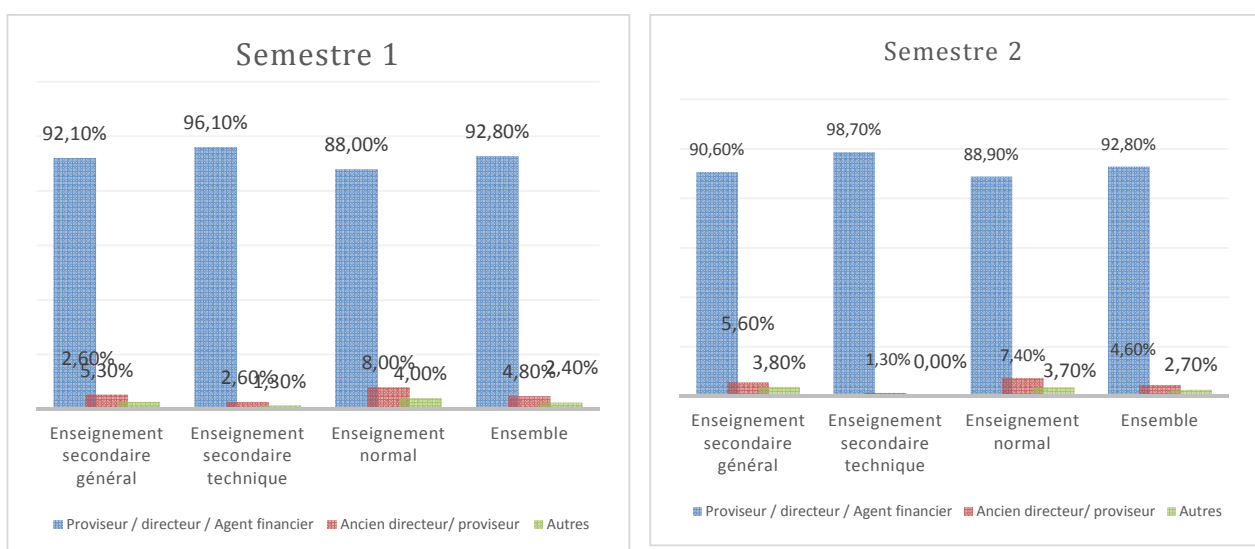
Source : PETS 3 Cameroun, 2019

En ce qui concerne l'investissement, sur les trois lignes retenues dans le cadre de l'étude, celles relatives à la construction des salles de classe et équipement d'ateliers en kits de petits matériels didactiques enregistrent quelques fois des différences entre le montant de ressources déléguées et le montant inscrit dans le journal des projets. Pour la ligne construction des salles de classes, 4 chefs d'établissement des 10 déclarent avoir reçu un montant inférieur à celui inscrit dans le journal des projets. Ce ratio est de 1 sur 14 pour la ligne équipement d'ateliers en kits de petits matériels didactiques. Ces différences observées sur les projets BIP pourraient résulter des corrections apportées au projet de loi des Finances avant son vote et sa promulgation. Il est aussi observé des erreurs de saisie notamment la formulation de l'intitulé du projet, le montant alloué ou le nom de l'établissement bénéficiaire sur l'AD.

✓ **Retrait des autorisations de dépenses**

Dans l'ensemble, le retrait des autorisations de dépenses pour le fonctionnement est effectué par le principal responsable de l'établissement, c'est le cas dans plus de neuf établissements sur dix. L'on note également en 2017, le cas des anciens proviseurs/directeurs qui ont retiré les autorisations de dépenses avant leur affectation (plus de 4,5%). Sur le terrain, cette situation a été très souvent évoquée par le responsable entrant pour justifier le manque d'information sur la gestion des ressources budgétaire, remettant ainsi en cause le principe de continuité du service public. Enfin, les autorisations de dépenses de 3 à 4% des établissements d'enseignement secondaire sont retirées par les personnes non mandatées et parmi lesquelles les préfets et les sous-préfets.

Graphique 8 : Proportion d'établissements d'enseignement secondaire ayant retiré/déchargé les autorisations de dépenses en 2016/2017 pour le budget de fonctionnement selon la qualité des personnes



Source : PETS 3 Cameroun, 2019

Pour ce qui est du budget d'investissement, 30 établissements scolaires de l'enseignement secondaire et normal ont bénéficié des projets, dont 10 pour la construction des salles de classe, 3 pour la construction des latrines/toilettes et 17 pour l'équipement d'ateliers en Kits de petits matériels didactiques. Les autorisations de dépenses des lignes "Construction des salles de classe" et "Construction des latrines/toilettes" ont été retirées par les chefs d'établissement. En revanche, pour la ligne "Equipement des ateliers en Kits petits matériels didactiques", 14 ont été retirés par les chefs d'établissement secondaire technique et les 3 autres par des personnes non mandatées que sont les préfets et les sous-préfets.

✓ **Engagement et ordonnancement des autorisations de dépenses**

L'exécution budgétaire comprend l'engagement, la liquidation, l'ordonnancement (phase administrative de la dépense) et le paiement (phase comptable de la dépense).

Concernant le budget de fonctionnement, les chefs d'établissements ont déclaré éprouver un certain nombre de difficultés dans l'exécution de la ligne Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction. Les chefs d'établissements de l'enseignement secondaire technique sont en proportion plus nombreux et au moins la moitié n'a pas pu engager leurs dépenses relatives à cette ligne en 2017. L'exécution de la ligne Achat des fournitures et petit entretien de bureau semble poser moins de difficultés, que ce soit pour l'engagement que pour l'ordonnancement.

Tableau 31: Proportion des chefs d'établissements ayant engagé et ordonnancé les AD pour le budget de fonctionnement en 2017

| | | Achat des fournitures et petit entretien de bureau | | | Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction | | |
|------------|----------------|--|-------|-----------|--|------|-----------|
| | | ESG | EST | E. normal | ESG | EST | E. normal |
| Semestre 1 | Engagement | 96,0 | 97,3 | 95,5 | 48,9 | 97,3 | 95,5 |
| | Ordonnancement | 94,0 | 93,1 | 90,5 | 89,4 | 91,7 | 90,5 |
| Semestre 2 | Engagement | 93,1 | 100,0 | 95,8 | 50,3 | 98,7 | 91,7 |
| | ordonnancement | 95,6 | 92,1 | 91,3 | 89,0 | 90,7 | 90,9 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

De ce tableau, il ressort que les autorisations de dépenses du budget d'investissement retirées par les chefs d'établissement ont été tous engagées. Au niveau de l'ordonnancement, 10 autorisations de dépense des 17 de la ligne équipement d'un atelier en kit petit matériels didactiques ont été ordonnancées. Cette situation peut s'expliquer par un retard dans la livraison qui a empêché l'ordonnateur d'autoriser le paiement avant la date limite. D'où la forclusion des crédits

Tableau 32 : Nombre des chefs d'établissements ayant engagé et ordonnancé leurs autorisations de dépenses pour le budget d'investissement en 2017

| | Construction de salles de classes | | | Construction de latrines | | | Equipement d'un atelier en Kit petits matériels didactiques | | |
|----------------|-----------------------------------|-----|----------|--------------------------|-----|----------|---|-----|----------|
| | ESG | EST | Ensemble | ESG | EST | Ensemble | ESG | EST | Ensemble |
| Engagement | 6 | 4 | 10 | 3 | | 3 | /// | 17 | 17 |
| Ordonnancement | 6 | 4 | 10 | 3 | | 3 | /// | 10 | 10 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

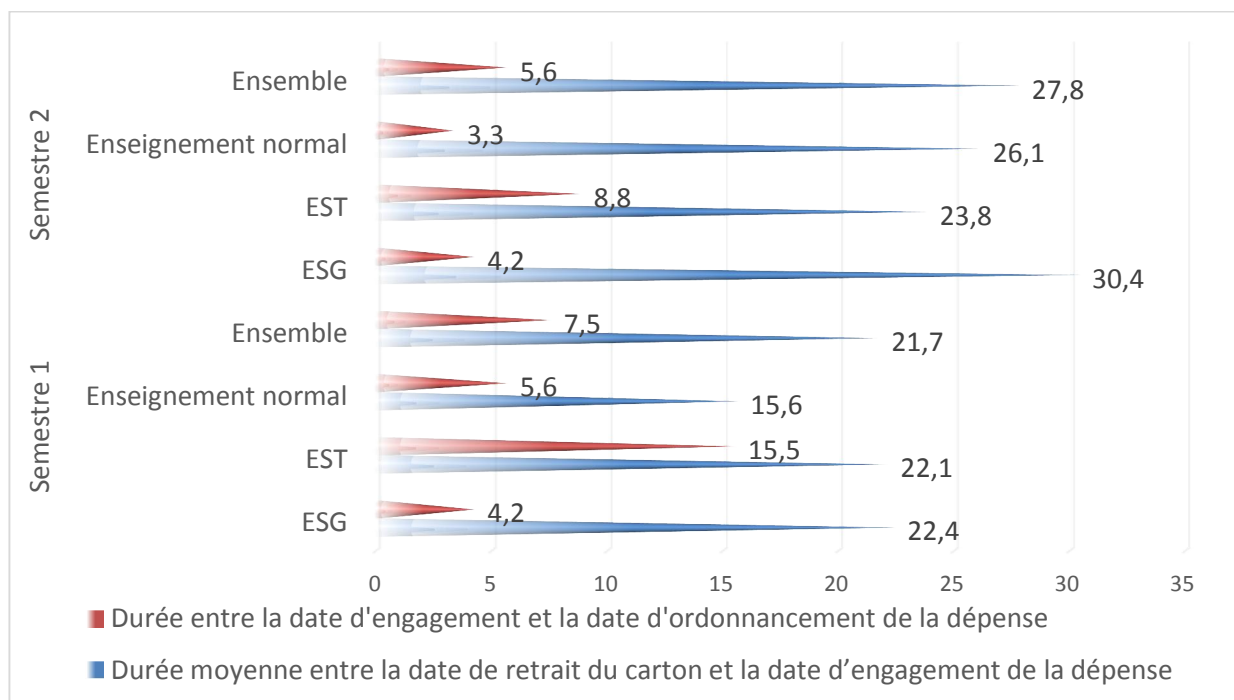
4.4.2.2 Délais d'exécution budgétaire

Après le retrait de leur AD, les chefs d'établissement prennent plus de temps pour procéder à l'engagement de la dépense relative à l'Achat des fournitures et petit matériel de bureau. Cette

durée est de 28 jours au premier semestre et de 22 jours au second semestre. Les établissements de l'enseignement général sont ceux qui perdent le plus de temps. Ce temps relativement long est lié à la recherche et aux négociations avec les prestataires.

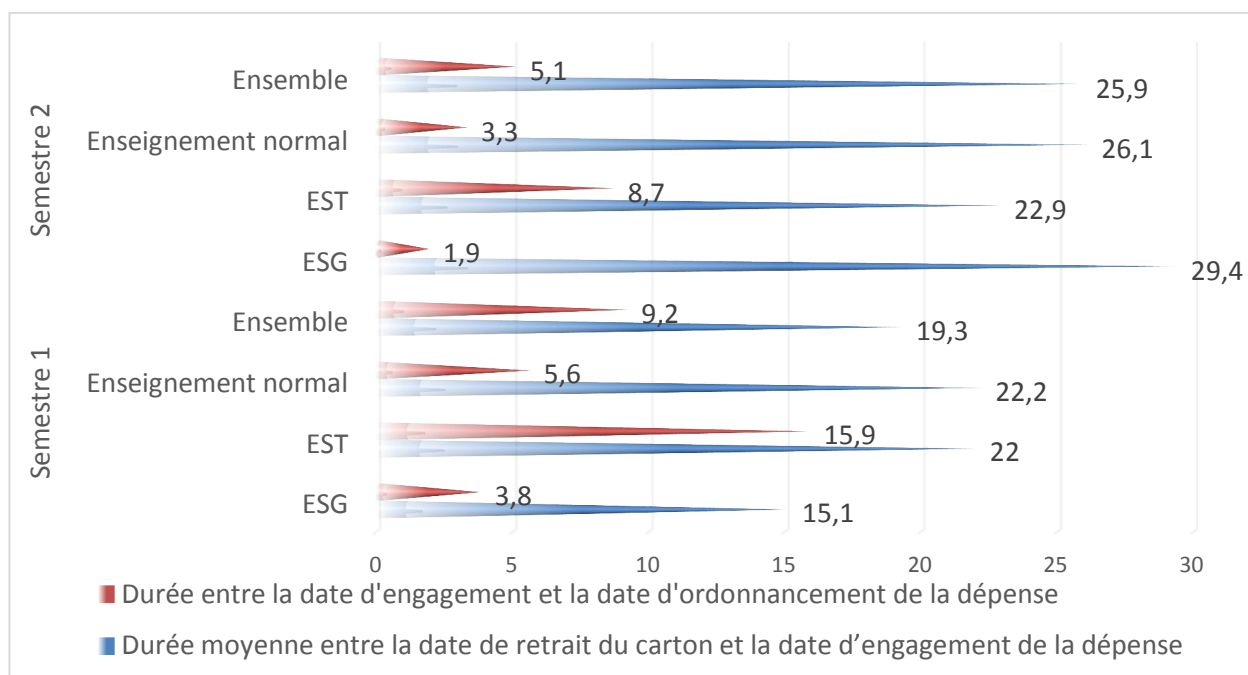
La durée entre l'engagement de la dépense et l'ordonnancement quant à elle est moins élevée dans l'ensemble (5 jours). Les établissements de l'enseignement technique connaissent en moyenne les pertes de temps les plus élevées. Ces pertes de temps pourraient être liées à la nature spécifique de certaines fournitures dont ils ont besoin et au calendrier des travaux pratiques.

Graphique 9: Durée d'acquisition des fournitures et le petit matériel d'entretien (en jours)



Source : PETS3 Cameroun, 2019

Graphique 10 : Durée d'acquisition des fournitures techniques spécifiques à la fonction (en jours)



Source : PETS3 Cameroun, 2019

4.4.2.3 Taux d'exécution du budget

Le taux d'exécution du budget de fonctionnement est globalement satisfaisant dans la mesure où il se situe au-dessus des 95% aussi bien sur la base engagement que sur la base ordonnancement.

Tableau 33 : Taux d'exécution du budget de fonctionnement des établissements scolaires général et normal

| | Projets | Taux d'exécution (base engagement) | Taux d'exécution (base ordonnancement) |
|------------|--|------------------------------------|--|
| Semestre 1 | Achat des fournitures et petit entretien de bureau | 96,2 | 96,9 |
| | Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction | 97,1 | 96,3 |
| Semestre 2 | Achat des fournitures et petit entretien de bureau | 96,6 | 98,5 |
| | Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction | 98,1 | 98,7 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

Dans l'exécution du budget de fonctionnement, on observe des économies budgétaires de l'ordre de 4% en moyenne. Ces économies budgétaires pourraient s'expliquer par le non-engagement de certains AD qui parfois sont édités en double. C'est le cas des CES transformés en Lycées dont les AD ont encore été édités par erreur.

Il a été observé sur le terrain que dans la pratique, certains chefs d'établissement se font livrer les fournitures par les prestataires avant même le retrait de l'autorisation de dépenses. Ceci s'explique par le retard accusé dans l'acheminement des AD, qui parfois arrivent en avril pour le premier semestre alors que l'établissement scolaire fonctionne depuis Janvier.

Tableau 34 : Proportion de ressources perdues dans le circuit d'exécution de la dépense pour le fonctionnement des établissements d'enseignement secondaire et normal

| | Bénéficiaires | | |
|---|---------------|-----|---------------------|
| | ESG | EST | Enseignement normal |
| Ecart (%) entre le montant des ressources inscrit sur l'AD et celui effectivement engagé(en pourcentage) | 4,0 | 3,2 | 0,0 |
| Ecart entre le montant des ressources inscrit sur l'AD et celui effectivement ordonnancé (en pourcentage) | 1,9 | 3,6 | 0,0 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

De manière générale, 11,8% de chefs d'établissement d'enseignement secondaire et normal ont déclaré avoir perdu des ressources lors du retrait de l'AD ou de l'exécution du budget de fonctionnement. Il s'agit en général des dépenses de transport pour se rendre au contrôle financier. Cette perte est légèrement plus accentuée en milieu rural (12,3%) qu'en milieu urbain (10,5%).

Tableau 35 : Proportion des chefs d'établissement d'enseignement secondaire et normal ayant déclaré avoir perdu les ressources lors du retrait de l'AD ou de l'exécution du BF

| | | Fonctionnement |
|-----------------------|---------------------|----------------|
| Milieu d'implantation | Urbain | 10,5 |
| | Rural | 12,3 |
| Types de structures | ESG | 11,4 |
| | EST | 17,0 |
| | Enseignement normal | 0,0 |
| | Ensemble | 11,8 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

En 2017, un ensemble de 30 établissements d'enseignement secondaire et normal de l'échantillon ont effectivement bénéficié des projets de construction des salles de classes (10), de Construction des blocs latrines (03) et d'équipement des ateliers en kits petits matériels (technique + général) (17). Toutefois, certains projets n'ont pas été réceptionnés et d'autres non attribués par la commission de passation des marchés pour manque de prestataire, ce qui justifie les écarts observés.

Tableau 36 : Effectivité, qualité et fonctionnalité des ouvrages réalisés dans les établissements d'enseignement secondaire général et technique

| | Construction des salles de classes | Construction des blocs latrines | Equiperment des ateliers en kits petits matériels (technique+général) |
|--|------------------------------------|---------------------------------|---|
| Nombre d'établissements scolaires secondaire général et technique ayant effectivement bénéficié des projets suivants | 10 | 03 | 17 |
| Nombre de projets non achevés | 1 | 0 | 0 |
| Nombre de projets abandonnés | 0 | 0 | 0 |
| Nombre de projets achevés et fonctionnels | 7 | 3 | 16 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

4.4.2.4 Transparence dans la gestion des ressources

La transparence dans la gestion des ressources budgétaires par les chefs d'établissements d'enseignement secondaire et normal est captée par la diffusion de l'information sur la disponibilité des ressources budgétaires, les frais exigibles et leurs montants, la tenue régulière des bilans financiers et/ou une documentation composée de factures, fiches d'émargement, registre de suivi des dépenses, compte administratif, compte de gestion ou toute autre pièce pouvant justifier les dépenses effectuées.

La mise à disposition de l'information budgétaire auprès du conseil d'établissement/conseil de direction est une pratique bien répandue dans les établissements d'enseignement secondaire et normal. En 2017, aussi bien au premier semestre qu'au second semestre, environ 90% proviseurs/directeurs déclarent avoir informé le conseil d'établissement/de direction sur la disponibilité et le montant des ressources, ce qui témoigne d'une transparence dans la gestion des fonds publics.

Tableau 37 : Mise à disposition de l'information budgétaire par les chefs d'établissements scolaires secondaire et normal

| | Conseil d'établissement/ conseil de direction | |
|--|--|------------|
| | Semestre 1 | Semestre 2 |
| Pourcentage de proviseurs/directeurs ayant informé sur la disponibilité des ressources | 94,5 | 93,5 |
| Pourcentage de proviseurs/directeurs ayant informé sur le montant des ressources | 94,8 | 93,8 |
| Pourcentage de proviseurs/directeurs dont le bilan financier a été approuvé | 91,0 | |
| Pourcentage des proviseurs/directeurs ayant informé sur le montant des frais exigibles | 89,2 | |
| Pourcentage des proviseurs/directeurs ayant une documentation sur la gestion des frais exigibles | 88,7 | |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

4.4.3. Gestion des frais exigibles de l'établissement d'enseignement secondaire

Les frais exigibles sont des frais de scolarité règlementaires qui ont des taux uniformes suivant le cycle et la catégorie d'enseignement (enseignement secondaire général, enseignement secondaire technique et professionnel et enseignement normal). Ces frais servent au fonctionnement de l'établissement et sont répartis sur une vingtaine de postes de dépenses, selon une clé de répartition prescrite par le Ministère des Enseignements Secondaires. Pour s'en acquitter, les parents d'élèves se rendent à l'intendance de l'établissement scolaire.

Encadré 7 : Clés de répartition des ressources affectées aux dépenses de fonctionnement

Le budget des établissements secondaires est greffé de dépenses dites affectées (Activités sportives, activités culturelles/animation culturelle, cartes d'identité, bulletin de notes/carnet mensuel, pharmacie, vacation du personnel (ENIEG et ENIET), Fourniture de bureau et matériel didactique, suivi des stages et autres déplacement du personnel et des élèves maîtres (ENIEG et ENIET), Achat et maintenance des équipements et infrastructures, formation continue (ENIEG et ENIET), Prime de rendement, Bibliothèque, Appuis aux travaux de recherches et aux différents conseils (ENIEG et ENIET), Projet d'établissement, Matière d'œuvre, participation aux travaux pratiques (ENIET), orientation scolaire, laboratoire, conseil d'établissement, fonctionnement divers/autres dépenses, coopérative, travail manuel) dont les ressources proviennent des contributions exigibles des élèves. Les montants des ressources affectées aux dépenses de fonctionnement sont fixés ainsi qu'il suit par niveau d'enseignement*:

Enseignement secondaire général

- 1er cycle 7500 FCFA par élève
- 2nd cycle 10000 FCFA par élève

Enseignement secondaire technique et professionnel

- 1er cycle 10 000 FCFA par élève
- 2nd cycle 15 000 FCFA par élève

Enseignement normal

ENIEG

50 000 FCFA par élève maître sur concours

150 000 FCFA par élève maître Camerounais pour les admissions à titre spécial

250 000 FCFA par élève maître étrangers pour les admissions à titre spécial

ENIET

75 000 FCFA par élève maître sur concours

225 000 FCFA par élève maître Camerounais pour les admissions à titre spécial

375 000 FCFA par élève maître étrangers pour les admissions à titre spécial

cf. - Arrêté n°365/B1/1464/MINEDUC/062/CF/MINEFI du 19 septembre 2001 portant application de certaines dispositions du décret n°2001/041 du 19 février 2001 relatives à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics d'enseignement secondaire.

- Arrêté n°366/B1/1464/MINEDUC/063/CF/MINEFI du 19 septembre 2001 portant modalités de fonctionnement et de gestion du Fonds de Solidarité et de Promotion de l'Education.

- Arrêté n°367/B1/1464/MINEDUC/064/CF/MINEFI du 19 septembre 2001 portant application de certaines dispositions du décret n°2001/041 du 19 février 2001 relatives à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics d'enseignement maternel et primaire

- Circulaire n°33/A/135/MINEDUC/CAB du 04/12/2001 complétant la circulaire n°21/A/135/MINEDUC/CAB du 20/09/2001.

- Circulaire n°21/A/135/MINEDUC/CAB du 20/09/2001 portant modalités d'exécution du budget des établissements scolaires publics

✓ Collecte des frais exigibles

L'examen des données collectées sur les frais exigibles dans les établissements d'enseignement secondaire fait apparaître des écarts entre le montant déclaré par les chefs d'établissement et celui attendu sur la base des calculs à partir des effectifs des élèves. Dans l'ensemble, l'écart entre le montant attendu et le montant déclaré est 8%. L'analyse par région montre des écarts très importants dans les régions du Littoral et du Sud où le ratio montant déclaré sur montant attendu est de 56% et 61% respectivement. Les régions du centre et de l'Ouest se singularisent par un écart négatif. Ces écarts traduisent la difficulté que rencontrent les chefs d'établissement dans le suivi des frais exigibles. Cette difficulté semble être liée à la non maîtrise des effectifs des élèves par les chefs d'établissement d'une part et à une incohérence dans les statistiques disponibles dans ces établissements d'autre part.

Tableau 38 : Frais exigibles collectés par les chefs d'établissements par région

| Région | ESG | | EST | | ENIEG | | ENIET | | Ensemble | |
|-----------------|--|---|--|---|--|---|--|---|--|---|
| | Ecart entre montant attendu et montant déclaré (en milliers) | Ratio montant déclaré sur montant attendu (%) | Ecart entre montant attendu et montant déclaré (en milliers) | Ratio montant déclaré sur montant attendu (%) | Ecart entre montant attendu et montant déclaré (en milliers) | Ratio montant déclaré sur montant attendu (%) | Ecart entre montant attendu et montant déclaré (en milliers) | Ratio montant déclaré sur montant attendu (%) | Ecart entre montant attendu et montant déclaré (en milliers) | Ratio montant déclaré sur montant attendu (%) |
| Adamaoua | 32 | 98,8 | 43 | 98,9 | 19 | 99,8 | 1725 | 96,1 | 105 | 98,0 |
| Centre | -381 | 104,0 | -253 | 104,1 | 110 | 98,9 | 3525 | 93,2 | -276 | 103,0 |
| Est | 243 | 91,9 | 60 | 98,0 | 0 | 100,0 | 25 | 100,0 | 156 | 97,2 |
| Extrême-Nord | 181 | 95,2 | 269 | 86,2 | 5231 | 70,5 | 4125 | 92,5 | 555 | 89,8 |
| Littoral | 5178 | 53,2 | 283 | 96,5 | 424 | 96,4 | | | 5535 | 55,8 |
| Nord | 440 | 92,4 | 260 | 93,9 | 4610 | 66,1 | 3825 | 92,4 | 698 | 89,7 |
| Nord-ouest | 112 | 98,6 | 2500 | 59,0 | 0 | 100,0 | | | 1040 | 85,8 |
| Ouest | -1372 | 155,0 | -333 | 106,5 | -40 | 100,4 | 775 | 98,4 | -938 | 118,9 |
| Sud | 373 | 61,4 | 105 | 90,7 | 11600 | 0,0 | 21458 | 56,3 | 1173 | 60,5 |
| Sud-ouest | 1245 | 56,2 | 474 | 86,8 | 333 | 95,4 | -4550 | 124,9 | 636 | 84,7 |
| Ensemble | 213 | 95,9 | 464 | 89,7 | 1337 | 88,0 | 3450 | 92,4 | 493 | 92,4 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

✓ **Gestion des frais exigibles**

Les montants collectés ne reflètent pas toujours les effectifs des élèves déclarés par les principaux maillons de la chaîne (chefs d'établissement, DDES, DRES).

Tableau 39 : Frais exigibles collectés par élève (en FCFA)

| Type d'établissement | Chefs d'établissements | | DDES | | DRES | |
|----------------------|------------------------|------------------------|-----------------|------------------------|-----------------|--------------------------------------|
| | Frais collectés | Frais reversés au DDES | Frais collectés | Frais reversés au DRES | Frais collectés | Frais reversés aux services centraux |
| ESG | 7 921 | 665 | 653 | 572 | 566 | 524 |
| EST | 9 922 | 792 | 796 | 668 | 715 | 668 |
| ENIEG | 34 691 | 4 177 | 1399 | 1313 | 2426 | 2268 |
| ENIET | 81 486 | 5 333 | 5050 | 4751 | 3968 | 3718 |
| Ensemble | 10 849 | 918 | 803 | 704 | 741 | 689 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

4.4.4. Assiduité des enseignants dans les enseignements secondaires

Dans les établissements d'enseignements secondaires, environ deux enseignants "craie en main" sur cent sont absents de leur poste d'affectation en 2017. Ce taux est plus élevé chez les enseignants contractuels que chez les enseignants qualifiés. Ce manque d'assiduité au travail peut être justifié par la recherche de l'amélioration des conditions de vie à travers les activités connexes ou le refus par ces derniers d'habiter en zone rurale. Il s'est dégagé des résultats issus de la collecte que la majorité des enseignants fonctionnaires absents de leurs postes sont ceux en cours d'intégration, surtout dans les zones rurales. Lorsque l'absence est signalée par le chef d'établissement, des mesures de suspension du salaire sont prises en liaison avec le Ministère de Finance.

Tableau 40 : Taux d'absentéisme du personnel enseignant selon la région et le milieu d'implantation (%)

| | PLEG/PLET/P ENI/PEPS | PCEG/PCET/P AENI/PAEPS | IET/MPEPS/M EPS/MAEPS | Contractuel | Personnel enseignant formé | Personnel enseignant |
|-----------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------|----------------------------------|-------------------------|
| Adamaoua | 1,2 | 0,5 | 0,0 | 10,0 | 0,8 | 1,0 |
| Centre | 2,0 | 0,8 | 2,5 | 2,3 | 1,7 | 1,7 |
| Est | 2,6 | 1,1 | 0,0 | 8,3 | 1,7 | 1,8 |
| Extrême-Nord | 2,2 | 10,8 | 5,6 | 0,0 | 7,3 | 7,2 |
| Littoral | 0,3 | 0,7 | 0,0 | 0,0 | 0,4 | 0,4 |
| Nord | 3,1 | 1,2 | 5,8 | 33,3 | 2,3 | 2,8 |
| Nord-Ouest | 0,2 | 1,8 | 1,8 | 0,0 | 1,1 | 1,1 |
| Ouest | 2,6 | 4,9 | 0,0 | 3,1 | 2,8 | 2,9 |
| Sud | 2,1 | 0,7 | 0,0 | 0,0 | 1,2 | 1,2 |
| Sud-Ouest | 0,7 | 1,8 | 0,0 | 13,5 | 1,0 | 1,9 |
| Urbain | 0,7 | 1,2 | 1,7 | 1,7 | 1,0 | 1,0 |
| Rural | 3,9 | 3,2 | 1,8 | 8,5 | 3,4 | 3,6 |
| Ensemble | 1,6 | 2,1 | 1,7 | 4,0 | 1,8 | 1,9 |

✓ **Supervisions**

De manière générale, les chefs d'établissements d'enseignement secondaire et normal reçoivent en moyenne cinq missions/visites d'inspections par an (deux visites sur le plan administratif, financière et matériel et trois inspections pédagogiques). Ceci démontre que les proviseurs/directeurs et les enseignants sont évalués en permanence par les inspecteurs

pédagogiques. Ces inspections contribuent à l'amélioration de la gestion des ressources et de la qualité de la dépense.

En outre, plus de 8 proviseurs/directeurs sur 10 recevant les visites/inspections pédagogique, administrative, financière et matérielle les jugent utiles.

Tableau 41 : Appréciation des visites/inspections reçues par les chefs d'établissements scolaire et normal

| Type de structure | Nombre de visites/ inspections reçues | Nombre de visites/ inspections administrative, financière et matérielle reçues | Nombre de missions d'inspection pédagogique reçues | Appréciation des missions d'inspection pédagogique (en%) | | | Appréciation des visites/ inspections administratives, financières et matérielles (en%) | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|--|--|--|------------|------------|---|------------|------------|
| | | | | utiles | inutiles | sans avis | utiles | inutiles | sans avis |
| Etablissement secondaire général | 4 | 2 | 2 | 88,4 | 1,7 | 9,8 | 86,3 | 3,4 | 10,3 |
| Etablissement secondaire technique | 5 | 2 | 3 | 91,1 | 1,3 | 7,6 | 90,6 | 2,4 | 7,1 |
| Enseignement normal | 7 | 3 | 4 | 92,3 | 0,0 | 7,7 | 89,5 | 2,6 | 7,9 |
| Ensemble | 5 | 2 | 3 | 89,7 | 1,4 | 8,9 | 87,9 | 3,0 | 9,1 |

Source : PETS3 Cameroun, 2018

4.5. Principaux problèmes relatifs à la traçabilité des ressources

L'identification des problèmes s'est faite à l'aide des questions posées aux enquêtés, à travers l'observation des structures enquêtées, le comportement des enquêtés d'une part, et d'autre part les échanges avec certains bénéficiaires. Ces problèmes sont présentés ci-après ne sont pas nécessairement ceux cités par la majorité des enquêtés. Il s'agit des problèmes à caractère transversal, ceux relatifs à la traçabilité, ceux portant sur la gestion du paquet minimum et des frais exigibles et ceux en rapport avec l'assiduité des enseignants.

4.5.1. Problèmes à caractère transversal

Le suivi et l'évaluation des politiques en général et plus particulièrement pour une gestion axée sur les résultats, option de management et de pilotage adoptée par le Gouvernement, requiert la disponibilité à temps d'une information pertinente et fiable.

La collecte des données dans le cadre de l'étude PETS3 a permis de relever d'importantes difficultés d'accès à l'information de gestion de même que l'information statistique (produit fatal de l'activité administrative). De l'analyse de ces difficultés, il ressort trois problèmes :

- l'absence ou l'insuffisance d'archivage de l'information de gestion au niveau des établissements scolaires ;
- la faiblesse du sous-système d'information statistique ;
- la méconnaissance des procédures de la gestion du patrimoine de l'Etat et de la dépense publique ;
- l'utilisation des données individuelles collectées par les unités en charge des statistiques pour la gestion administrative, en violation de la loi statistique créant ainsi des réticences lors des missions de collecte des données statistiques.

En rapport avec ces problèmes, les recommandations suivantes sont formulées :

- ✓ Intégrer dans les missions d'inspection et les réunions sectorielles le renforcement des capacités des responsables à tous les niveaux en matière d'archivage de l'information de gestion.
- ✓ Renforcer le sous-système d'information statistique et limiter l'utilisation des données centralisées par ce circuit aux fins statistiques tel que stipule la loi statistique.
- ✓ En plus de la mise en place ou le développement des systèmes d'information statistique, informatiser les procédures d'exécution du budget partout où besoin est.
- ✓ Renforcer les capacités techniques des gestionnaires de crédits sur les procédures de la gestion des biens de l'Etat et de la dépense publique.

4.5.2. Problèmes relatifs à la traçabilité des ressources en espèces

L'un des problèmes de la traçabilité résulte de l'utilisation d'une mercuriale des prix qui ne tient pas compte des spécificités locales des prestations attendues. Le budget de la construction d'un établissement scolaire ne tient pas compte, entre autres, des prix pratiqués dans une localité ou du niveau d'enclavement. En conséquence, le prestataire devant faire son bénéfice et les caractéristiques des livrables attendus étant les mêmes, on peut donc comprendre que les écrits portés sur la documentation relative à la prestation ne reflètent pas la réalité du terrain.

Un autre problème sur la traçabilité porte sur les délais relativement longs qui s'écoulent entre la rentrée scolaire et la mise à disposition des ressources. Il faut attendre dans la plupart des cas, trois mois ou plus après la rentrée scolaire, pratiquement vers la fin du premier trimestre, pour disposer des ressources nécessaires devant permettre d'avoir les crédits de fonctionnement des établissements.

Ces retards amènent la quasi-totalité des gestionnaires à adopter, s'ils tiennent aux résultats attendus, des pratiques d'urgence non règlementaires (utilisation des fonds d'APEE, recours au prestataire, etc.) ou "des fautes de gestion incontournables" pour pouvoir assurer le minimum fonctionnel aux établissements dès la rentrée scolaire, et de procéder à des régularisations des dépenses plus tard. Il s'agit aussi là d'une phase d'initiation ou d'appropriation des pratiques de mal gouvernance. Cette information est fondée sur les écarts observés entre les constats faits sur la base des écrits présentés par plusieurs répondants et certaines de leurs déclarations faites lors des échanges informels ("vérités off record").

Les dotations allouées sont insuffisantes par rapport aux charges. Les faibles montants alloués à certaines lignes n'encouragent pas les prestataires privés à soumissionner. D'où les retards dans les livraisons ou le non engagement de l'AD.

Pour remédier à cette situation, il est recommandé de :

- ✓ prendre en compte lors de la budgétisation les spécificités locales des prestations attendues ;
- ✓ en plus de la mise en place ou le développement des systèmes d'information statistique, l'informatisation des procédures d'exécution du budget ;
- ✓ fixer les délais de traitement des dossiers le long de la chaîne administrative et financière.

4.5.3. Problèmes relatifs à la gestion du paquet minimum

Selon la réglementation en vigueur, le paquet minimum doit être acquis et distribué aux Directeurs d'écoles par les maires. Le constat sur le terrain révèle que les maires se conforment à la

réglementation en ce qui concerne l'acquisition du paquet minimum. Cependant, en 2017, la grande majorité des maires a confié la distribution de ce paquet minimum aux Inspecteurs (70% de cas). A cause de cette pratique, il n'est pas facile de trouver l'information sur la répartition du paquet minimum au niveau de la mairie.

Il y ressort des lacunes dans la conception de ce paquet minimum et une inefficacité dans sa mise en œuvre. Les principales raisons évoquées par les chefs d'établissement sont les suivantes :

- son contenu est globalement insatisfaisant : il y a absence du matériel didactique et il n'est pas toujours adapté aux besoins ;
- la période de sa mise à disposition des écoles, qui se fait souvent tardivement au cours de l'année scolaire ;
- la mauvaise qualité d'une grande quantité de fournitures ;
- la mauvaise organisation dans le partage et le dispatching, laquelle engendre le plus souvent assez de de tracasseries, de désordre et de pertes de temps ;
- le manque de transparence dans sa gestion ;
- les difficultés de convoyage, (frais insuffisants, coûts élevés, distances longues et enclavement de certaines zones) ;
- l'insécurité dans certaines zones, qui entrave les déplacements.

Face à ces difficultés, les directeurs d'école adoptent un certain nombre de mesures opérationnelles parmi lesquelles :

- le préfinancement sur fonds personnel (transport ou achat de matériels didactiques) ;
- le recours à l'Association des Parents d'Elèves et Enseignants (APEE) ;
- l'utilisation des moyens de bord pour le déplacement (motos, pirogues, hors bords, etc.) ;
- l'utilisation du crédit de fonctionnement ;
- d'autres moyens (parents, conseil d'établissement, élites).

Aux nombre des recommandations formulées il y a :

- ✓ Confier la gestion du paquet minimum aux Inspecteurs d'Arrondissement de l'Education de Base (IAEB) ;
- ✓ Au moment de l'acquisition du paquet minimum, prendre en compte sa composition telle que prévue par les textes et tenir compte des effectifs et des réalités de chaque localité ;
- ✓ Assurer le convoyage avant la rentrée scolaire et le faire décharger en toute transparence (informations détaillées sur le contenu et fiches de décharge) ;
- ✓ Revaloriser les quantités du paquet minimum et améliorer sa qualité.

4.5.4. Problèmes relatifs à la gestion des frais exigibles

La gestion des frais exigibles connaît un sérieux problème au niveau de leur recouvrement, surtout en milieu rural. En plus du retard qu'accusent souvent les élèves ou leurs parents dans le paiement desdits frais, certains se distinguent par leur insolvabilité. Ce retard au niveau du paiement n'est pas sans conséquence sur les délais de reversement souhaités par les chefs

d'établissement. L'insolvabilité qui contribue aussi à ce retard rend également difficile la maîtrise des effectifs à déclarer par les chefs d'établissement.

Les mesures les plus couramment utilisées par les chefs d'établissement consistent à :

- ✓ encourager les paiements par tranche des frais exigibles par les parents d'élèves ;
- ✓ sensibiliser les parents sur la nécessité de respecter les délais de paiement.

Ces problèmes de recouvrement et de sécurisation des recettes affectées connaissent un début de solution avec l'adoption au Ministère des Enseignements Secondaires du paiement des frais exigibles par voies électroniques.

4.5.5. Problèmes en rapport avec l'assiduité des enseignants

Bien que n'ayant pas pu estimer la perte inhérente aux "enseignants fantômes", l'assiduité des enseignants reste préoccupante dans la mesure où 84,6% de directeurs d'écoles ont trouvé leur effectif insuffisant en 2016/2017 et que 35% n'ont pas trouvé satisfaisante l'assiduité de leur personnel au cours de l'année en question.

La réussite de transmission des connaissances requiert la rencontre entre un enseignant motivé et un apprenant disposé à recevoir des connaissances. C'est pourquoi la stabilisation du personnel enseignant devrait être une préoccupation permanente de tout le système éducatif. La réponse à cette préoccupation passe par :

- ✓ la définition et la mise en application des mesures incitatives pour le personnels affecté dans les zones d'éducation prioritaire et des zones enclavées ;
- ✓ La modernisation de la gestion de la présence des enseignants dans les établissements scolaires d'affectation ;
- ✓ Il faudrait passer de la gestion des personnels à la gestion des postes de travail. La gestion des postes de travail voudrait que la décision ne soit plus préparée du point de vue des enseignants, mais principalement à partir des postes de travail libres (non pourvus, abandonnés, non attractifs) dont la situation devra être dressée et transmise trimestriellement au ministre.

4.6. Pertes dans le circuit de la dépense

Sans grande surprise, la collecte des données objectives réalisée sur la base des documents financiers n'a pas relevé un certain nombre d'écarts entre les montants transférés et les montants reçus. Celle-ci ne permet non plus de cerner les pertes liées aux pots de vin. Mais le volet qualitatif à travers des questions en rapport avec les difficultés rencontrées dans la gestion des ressources budgétaires a permis d'estimer la tendance des pertes dont les déclarations convergent comme s'il y avait une sorte de convention non écrite dans l'exécution du budget de l'Etat.

La plupart des prestataires privés qui ont accepté de se confier à l'équipe de collecte révèlent que le circuit de la dépense comprend des postes de déperdition des ressources difficiles à éviter à mesure qu'on s'éloigne des services centraux.

En ce qui concerne le budget de fonctionnement, sur le montant inscrit sur la loi de finances, les interviews réalisées révèlent qu'environ 50% de la dotation budgétaire est effectivement utilisée par le fournisseur ou le prestataire au profit du bénéficiaire final (le ménage ou les enfants scolarisés). Le montant correspondant à ces 50% supporte la dépense effective pour l'acquisition des biens ou la réalisation de la prestation et prend en compte le prix du marché et la marge

bénéficiaire (environ 10% de la dotation). Pour les autres 50%, le prestataire doit d'abord payer environ 25% du montant TTC pour les charges fiscales liées à la dépense, soit 19,25% du montant TTC pour la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), 5,5% du montant hors taxes pour l'Impôt sur le Revenu (IR) et environ 5% du montant hors taxes pour l'enregistrement. La différence qui se chiffre à environ 25% de la dotation TTC permet de supporter les différentes charges du circuit de la dépense sous forme de pots de vin comme indiqué ci-après :

- Délivrance de l'autorisation de dépenses (Contrôleur financier) : 5-10% du montant TTC ;
- Décharge (agent du Contrôle des finances) : 2 000 FCFA ;
- Autorité administrative : 5-10% du montant TTC ;
- Paiement (chez le payeur à la Trésorerie) : 10-15% du montant TTC.

Au total, sur le montant inscrit sur la loi de finances, il y a environ 40% qui sont affectés à la prestation effective destinée au bénéficiaire final (soit 53,3% des ressources payées au prestataire/fournisseur).

S'agissant du Budget d'Investissement Public (BIP), la réalisation effective du marché est estimée entre 35% et 40% et les dépenses relatives aux pots de vin sont estimées ainsi qu'il suit :

- Délivrance de l'autorisation de dépenses (Contrôleur financier) : 5-10% du montant TTC ;
- Retrait de l'autorisation de dépenses (agent du Contrôle des finances) : 2 000 FCFA ;
- Autorité administrative : 5-10% du montant TTC ;
- Commission de passation des marchés : 5-10% ;
- Paiement (chez le payeur à la Trésorerie) : 10-15% du montant TTC.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Au terme de cette étude qui a pour objectif d'évaluer la traçabilité des dépenses publiques dans le secteur de l'éducation, plusieurs problèmes et dysfonctionnements relatifs à la gestion des dépenses publiques de l'éducation ont pu être mis en exergue. L'identification de ces problèmes s'est faite à l'aide des questions posées aux enquêtés d'une part, et par l'observation des structures enquêtées, le comportement des enquêtés et les échanges avec certains bénéficiaires, d'autre part. Les problèmes qui ont pu être relevés sont les suivants :

○ **Au niveau transversal**

- L'accès difficile à l'information de gestion de même que l'information statistique, conséquence de (i) le refus, l'absence ou l'insuffisance d'archivage de l'information de gestion, (ii) la faiblesse du sous-système d'information statistique et (iii) l'appréhension que les enquêtés ont sur l'utilisation des données individuelles collectées par les structures en charge des statistiques.
- L'utilisation d'une mercuriale des prix qui ne tient pas compte des spécificités locales des prestations attendues (prix pratiqués dans une localité, niveau d'enclavement, etc.)
- Les délais relativement longs qui s'écoulent entre la rentrée scolaire et la mise à disposition des ressources ; la plupart des chefs d'établissement scolaire devant attendre trois mois ou plus après la rentrée scolaire pour disposer des ressources nécessaires devant permettre d'assurer un fonctionnement optimal. Ces retards amènent la plupart des gestionnaires à adopter, s'ils tiennent aux résultats attendus, des pratiques d'urgence ou "des fautes de gestion incontournables" pour pouvoir assurer le minimum aux établissements dès la rentrée scolaire, et de procéder à des régularisations des dépenses plus tard.

○ **Au niveau de l'enseignement primaire**

- L'inefficacité du processus d'acquisition et de distribution du paquet minimum qui selon les directeurs d'écoles (i) n'est pas toujours adapté aux besoins (ii) est distribué aux écoles en milieu sinon en fin d'année scolaire, (iii) est composée d'une bonne partie des fournitures de mauvaise qualité (iv) présente beaucoup de tracasseries et de difficultés de convoyage pour sa réception.
- La faible assiduité des enseignants qui reste préoccupante (10% de fonctionnaires absents de leur poste) d'autant plus que 84,6% directeurs d'écoles ont trouvé leur effectif insuffisant en 2016/2017 et que 35% n'ont pas trouvé bonne l'assiduité de leur personnel au cours de l'année en question.

○ **Au niveau des enseignements secondaires**

- La non maîtrise de la gestion des effectifs des élèves par les chefs d'établissement et une incohérence dans les statistiques disponibles dans ces établissements, d'où les écarts observés entre les montants déclarés et attendus des frais exigibles à tous les niveaux de la chaîne (Etablissement – DDES – DRES) ;

Bien que le taux d'absentéisme soit relativement faible, l'on relève néanmoins l'abandon du poste de travail dans les zones rurales par le personnel enseignant formé.

En rapport avec ces problèmes, les recommandations suivantes ont été formulées :

▪ **Au niveau transversal**

- ✓ Intégrer dans les missions de vérification ou de contrôle et les réunions sectorielles le renforcement des capacités des responsables à tous les niveaux en matière de tenue des documents comptables et d'archivage de l'information de gestion ;
- ✓ S'assurer de l'effectivité de la passation de service technique avant la passation administrative lors de l'affectation ou la mise en retraite d'un gestionnaire et rappeler l'exigence de la constitution des archives et de la documentation de gestion en vue de garantir la continuité des services publics en matière de gestion financière et comptable. ;
- ✓ Renforcer le sous-système d'information statistique et limiter l'utilisation des données centralisées par ce circuit aux fins statistiques, conformément à la loi n°91/023 du 16 décembre 1991 relative aux recensements et enquêtes statistiques ;
- ✓ En plus de la mise en place ou le développement des systèmes d'information statistique, informatiser de façon systématique les procédures d'exécution du budget ;
- ✓ Prendre en compte lors de la budgétisation les spécificités locales des prestations attendues ;
- ✓ Définir et mettre en application des mesures incitatives pour le personnel affecté dans les zones d'éducation prioritaire et les zones enclavées ;
- ✓ Moderniser la gestion de la présence des enseignants dans les établissements scolaires en passant de la gestion des personnels à la gestion des postes de travail. La gestion des postes de travail voudrait que la décision ne soit plus préparée du point de vue des enseignants, mais principalement à partir des postes de travail libres (non pourvus, abandonnés, non attractifs) dont la situation devra être dressée et transmise trimestriellement au ministre.

▪ **Au niveau de l'enseignement primaire**

- ✓ Confier la gestion du paquet minimum aux Inspecteurs d'Arrondissement de l'Education de Base (IAEB) ;
- ✓ Au moment de l'acquisition du paquet minimum, prendre en compte sa composition telle que prévue par les textes et tenir compte des effectifs et des réalités de chaque localité ;
- ✓ Assurer le convoyage du paquet minimum avant la rentrée scolaire et le faire décharger en toute transparence aux directeurs d'école (informations sur le contenu et fiches de décharge) ;
- ✓ Revaloriser les quantités du paquet minimum et améliorer sa qualité.

▪ **Au niveau des enseignements secondaires**

Améliorer le nouveau système de paiement par voies électroniques des frais exigibles mis en place par le MINESEC depuis 2018.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et publications

1. INS-Cameroun (2004), Enquête sur le suivi des dépenses publiques et la satisfaction des bénéficiaires dans les secteurs de l'éducation et de la santé.
2. INS-Cameroun (2010), 2^e Enquête sur le suivi des dépenses publiques et le niveau de satisfaction des bénéficiaires dans les secteurs de l'éducation et de la santé au Cameroun. Rapport principal, volet Education.
3. INS-Cameroun, 3^e Enquête Camerounaise auprès des Ménages, 2007.
4. ISTEERU/PAGE/INS-Cameroun (2008), Enquête sur le suivi des dépenses publiques et le niveau de satisfaction des bénéficiaires dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de la justice en République du Burundi.
5. UNESCO, IPE (2011). Enquête de suivi des dépenses publiques dans l'Education : Ouganda, Pérou, Zambie.
6. Cameroun(2013). Réforme des Finances publiques. Manuel de pilotage et d'exécution du Budget-Programme.
7. MINESEC (), Document de Stratégie du Secteur de l'Education et de la Formation.
8. Cameroun(2016). Rapport Annuel de Performance MINESEC.

Textes de loi & règlement

1. Cameroun, Loi N°98/004 du 4 avril 1998 d'orientation de l'éducation au Cameroun.
2. Cameroun, Loi N°2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat ;
3. Cameroun, Journal des projets de la République du Cameroun, chapitres 15, 25 et 40, année 2009.
4. Cameroun, Circulaire n°001 /C/MINFI du 28 Décembre 2016 portant Instructions relatives à l'Exécution des lois de Finances, au Suivi et au Contrôle de l'Exécution du Budget de l'État, des Établissements Publics Administratifs, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des autres Organismes Subventionnés, pour l'Exercice 2017.
5. Cameroun, Loi 2016/018 du 14 décembre 2016 portant loi de Finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2017.

ANNEXES

Annexe 1 : Tableau récapitulatif des principaux indicateurs

Enseignement primaire

A. Délégation départementale de l'Education de base

| Thème | Indicateurs | Désagrégation | Modalité | Valeur |
|---|--|-------------------|-----------------------------|--------|
| Information préalable aux ordonnateurs | Proportion de Délégués Départementaux informés de la dotation budgétaire avant l'arrivée des ressources en 2017 (%) | | Oui pour les deux semestres | 43,5 |
| | | | Oui pour un seul semestre | 4,3 |
| | | | Non, aucun semestre | 52,2 |
| | Répartition des structures du secteur éducation primaire selon le canal d'accès à l'information sur la dotation budgétaire (en %) | Semestre 1 | Voie officielle | 64,3 |
| | | | Voie hiérarchique | 21,4 |
| | | | Autre | 14,3 |
| | Semestre 2 | Voie officielle | 54,5 | |
| | | Voie hiérarchique | 27,3 | |
| | | Autre | 18,2 | |
| Délais d'exécution budgétaire | Répartition (%) des délégués départementaux en fonction de la durée entre début 1 ^{er} semestre (1 ^{er} janvier) 2017 et le retrait de l'autorisation de dépenses | Semestre 1 | Jusqu'à 15 jours | 9,5 |
| | | | Entre 16 et 30 jours | 14,4 |
| | | | Entre 31 et 45 jours | 47,8 |
| | | | Plus de 45 jours | 28,3 |
| | Répartition (%) des délégués départementaux en fonction de la Durée entre le retrait de l'autorisation de dépense et la ventilation des ressources du 1er semestre au profit des écoles (décision) | Semestre 1 | Jusqu'à 15 jours | 42,1 |
| | | | Entre 16 et 30 jours | 5,3 |
| | | | Entre 31 et 45 jours | 5,3 |
| | | | Plus de 45 jours | 47,3 |
| | Répartition (%) des délégués départementaux en fonction de la durée entre début 2 nd semestre (1 ^{er} juillet) 2017 et le retrait de l'autorisation de dépenses | Semestre 2 | Jusqu'à 15 jours | 15,8 |
| | | | Entre 16 et 30 jours | 10,5 |
| | | | Entre 31 et 45 jours | 26,3 |
| | | | Plus de 45 jours | 47,4 |
| | Répartition (%) des délégués départementaux en fonction de la durée entre le retrait de l'autorisation de dépense et la ventilation des ressources du 2 nd semestre au profit des écoles (décision) | Semestre 2 | Jusqu'à 15 jours | 27,8 |
| | | | Entre 16 et 30 jours | 11,1 |
| | | | Entre 31 et 45 jours | 22,2 |
| | | | Plus de 45 jours | 38,9 |
| | Répartition (%) des délégués départementaux en fonction de la durée entre le début du 1 ^{er} semestre et le décaissement des ressources | | Entre 1 et 2 mois | 5 |
| | | | Entre 2 et 3 mois | |
| Entre 3 et 4 mois | | | 9 | |
| Entre 4 et 5 mois | | | 45 | |
| Plus de 5 mois | | | 41 | |
| Répartition (%) des délégués départementaux en fonction de la durée entre la rentrée scolaire et le décaissement des ressources | | Entre 1 et 2 mois | 15 | |
| | | Entre 2 et 3 mois | 30 | |
| | | Entre 3 et 4 mois | 30 | |

| Thème | Indicateurs | Désagrégation | Modalité | Valeur |
|----------------------------------|--|---------------|-------------------------------------|--------|
| | | | Entre 4 et 5 mois | 5 |
| | | | Plus de 5 mois | 20 |
| Perte dans l'exécution du budget | <i>Proportion des DDEB ayant déclaré avoir cédé de l'argent dans le circuit d'exécution de la dépense</i> | | | 22 |
| Transparence | <i>Proportion de DDEB utilisant les critères prescrits pour la répartition du crédit de fonctionnement dans les écoles</i> | Semestre 1 | Au moins un critère (mais pas tous) | 11,1 |
| | | | Tous les critères | 88,9 |
| | | Semestre 2 | Au moins un critère (mais pas tous) | 87,0 |
| | | | Tous les critères | 13,0 |

B. Ecoles primaires

| Thème | Indicateurs | Désagrégation | Modalité | Valeurs | | |
|--|--|---------------|---|------------|------------------|-----|
| Information préalable aux ordonnateurs | <i>Répartition des écoles primaire publiques selon le canal d'accès à l'information sur la dotation budgétaire (en %)</i> | Semestre 1 | Voie hiérarchique | 80,5 | | |
| | | | Percepteur | 2,3 | | |
| | | | Autre | 17,1 | | |
| | | Semestre 2 | Voie hiérarchique | 81,4 | | |
| | | | Percepteur | 2,5 | | |
| | | | Autre | 16,1 | | |
| Délais d'exécution des ressources budgétaires | Répartition (%) des écoles en fonction de la durée entre le début du 1 ^{er} semestre (1 ^{er} janvier) 2017 et le décaissement des ressources de fonctionnement | Semestre 1 | Avant la rentrée | | | |
| | | | 1 à 2 mois | 5,8 | | |
| | | | 2 à 3 mois | 8,1 | | |
| | | | 3 à 4 mois | 11,0 | | |
| | | | 4 à 5 mois | 18,6 | | |
| | | | 5 à 6 mois | 14,0 | | |
| | | | Plus de 6 mois | 42,4 | | |
| | | | Répartition (%) des écoles en fonction de la durée entre le début 2 nd semestre (1 ^{er} juillet) 2017 et le décaissement des ressources de fonctionnement | Semestre 2 | Avant la rentrée | 5,1 |
| | | | | | 1 à 2 mois | 5,7 |
| | 2 à 3 mois | 7,6 | | | | |
| | 3 à 4 mois | 19,1 | | | | |
| | 4 à 5 mois | 37,6 | | | | |
| | 5 à 6 mois | 2,5 | | | | |
| | Plus de 6 mois | 2,5 | | | | |
| | Durée entre le début d'exercice et le retrait de l'autorisation de dépenses pour la construction des salles de classe | | | 51 | | |
| | Durée entre le retrait de l'autorisation de dépenses et l'engagement pour la construction des salles de classe | | | 136 | | |
| | Durée entre l'engagement et l'ordonnancement pour la construction des salles de classe | | | 141 | | |

| Thème | Indicateurs | Désagrégation | Modalité | Valeurs |
|---|---|---------------|--------------------------------------|---------|
| | Durée entre le début d'exercice et le début effectif des travaux pour la construction des salles de classe | | | 152 |
| | Durée entre le début d'exercice et le retrait de l'autorisation de dépenses pour la construction des latrines | | | 108 |
| | Durée entre le retrait de l'autorisation de dépenses et l'engagement pour la construction des latrines | | | 88 |
| | Durée entre l'engagement et l'ordonnancement pour la construction des latrines | | | 7 |
| | Durée entre le début d'exercice et le début effectif des travaux de construction des latrines | | | 205 |
| Perte dans l'exécution du budget | <i>% de responsables ayant déclaré avoir cédé de l'argent dans le circuit d'exécution de la dépense pour l'allocation de fonctionnement</i> | | | 5 |
| Paquet minimum | <i>Proportion des écoles primaires ayant reçu le paquet minimum au titre de l'année scolaire 2017/2018 (%)</i> | | | 91,0 |
| | Répartition des écoles selon le lieu de collecte du paquet minimum | | Reçu à l'école | 1,8 |
| | | | Récupéré à la mairie | 71,0 |
| | | | Récupéré à l'inspection | 25,2 |
| | Répartition des écoles (%) selon le délai de notification du paquet minimum | | Avant la rentrée | 13,8 |
| | | | 2 semaines après la rentrée | 27,2 |
| | | | 2 semaines à 1 mois après la rentrée | 6,3 |
| | | | 1 à 2 mois après la rentrée | 24,3 |
| | | | 2 à 3 mois après la rentrée | 9,3 |
| | | | Plus de 3mois après la rentrée | 19,1 |
| Transparence | Proportion de directeurs ayant informé le conseil d'école sur la disponibilité des ressources | | | 88,3 |
| | Proportion de directeurs ayant informé le conseil d'école sur le montant des ressources | | | 97,5 |
| | % de directeurs dont le bilan a été approuvé par le conseil d'école | | | 86,0 |
| Assiduité | Proportion (%) du personnel permanent enseignant en poste en 2017 | | Urbain | 96 |
| | | | Rural | 92 |
| | | | Ensemble | 94 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

NB : La construction des salles de classe, des latrines et l'acquisition du paquet sont exécutées par la mairie.

Enseignement secondaire

Etablissement secondaire

| Thème | Indicateurs | Désagrégation | Modalité | Valeur |
|---|---|----------------|--|--------|
| Information préalable aux ordonnateurs | Proportion de responsables des structures de l'enseignement secondaire ayant été informés de la dotation budgétaire avant l'arrivée des autorisations de dépenses en 2017 | Fonctionnement | Enseignement secondaire général | 46,4 |
| | | | Enseignement secondaire technique | 48,9 |
| | | | Enseignement normal | 56,7 |
| | | Investissement | Enseignement secondaire général | 70,0 |
| | | | Enseignement secondaire technique | 48,6 |
| Gestion des ressources budgétaires | Proportion de structures de l'éducation secondaire ayant reçu de l'administration en 2017 un montant des ressources correspondant à celui inscrit dans la loi de finances | Semestre 1 | Achat des fournitures et petit entretien de bureau | 92,4 |
| | | | Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction | 95,5 |
| | | Semestre 2 | Achat des fournitures et petit entretien de bureau | 92,6 |
| | | | Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction | 94,9 |
| Délais d'exécution budgétaire | Durée entre le retrait de l'AD et l'engagement en jours | Semestre 1 | Achat des fournitures et petit entretien de bureau | 21,7 |
| | | | Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction | 19,3 |
| | | Semestre 2 | Achat des fournitures et petit entretien de bureau | 27,8 |
| | | | Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction | 25,9 |
| | Durée entre l'engagement et l'ordonnancement de la dépense en jours | Semestre 1 | Achat des fournitures et petit entretien de bureau | 7,5 |
| | | | Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction | 9,2 |
| | | Semestre 2 | Achat des fournitures et petit entretien de bureau | 5,6 |
| | | | Achat des fournitures techniques spécifiques à la fonction | 5,1 |
| Perte dans l'exécution du budget | Proportion (%) des chefs d'établissement scolaire secondaire et normal ayant déclaré avoir perdu les ressources lors du retrait de l'AD ou de l'exécution du BF | fonctionnement | Urbain | 10,5 |
| | | | Rural | 12,3 |
| | | | Ensemble | 11,8 |
| Frais exigibles | Ecart entre montant attendu et montant déclaré (en milliers de FCFA) par les chefs d'établissement | | | 493 |

| Thème | Indicateurs | Désagrégation | Modalité | Valeur |
|--|---|---------------|--|--------|
| | Ratio montant déclaré par les chefs d'établissement sur montant attendu (%) | | | 92,4 |
| Transparence | Proportion de proviseurs/directeurs ayant informé sur la disponibilité des ressources | Semestre 1 | Conseil d'établissement/ conseil de direction | 94,5 |
| | | Semestre 2 | | 93,5 |
| | Proportion de proviseurs/directeurs ayant informé sur le montant des ressources | Semestre 1 | Conseil d'établissement / conseil de direction | 94,8 |
| | | Semestre 2 | | 93,8 |
| Proportion de proviseurs/directeurs dont le bilan financier a été approuvé | | | 91,0 | |
| Assiduité | Taux d'absentéisme du personnel enseignant | | Urbain | 1,0 |
| | | | Rural | 3,6 |
| | | | Ensemble | 1,9 |

Source : PETS3 Cameroun, 2019

Annexe 2 : Liste des intervenants

1. Groupe technique

Président : OUM ELOMA Janvier, Directeur Général de la Planification et de l'Aménagement du Territoire

Co-Président : TEDOU Joseph, Directeur Général de l'Institut National de la Statistique

Rapporteur : NNANGA Ernest, Chef de la Composante-Programme Inclusion Sociale, Chef de Division de la Prospective et de la Planification Stratégique

Facilitateurs Techniques :

- Gustave Nebie : Conseiller Régional Politique Sociale UNICEF/WCARO
- Mohamed El Bechir, Chef de Section Politique Sociale à l'UNICEF-Cameroun
- Serge Zanga, Chef Section Planification et Suivi-Evaluation à l'UNICEF-Cameroun

Rapporteur assistants :

- TAFOUEDA Beaudelaire, Point Focal de l'étude PETS 3 au MINEPAT (Inclusion Sociale) ;
- MEBARA Sylvain, Spécialiste en Politique Sociale à l'UNICEF.

Membres :

- TOBENG Richard, Direction chargée du suivi de l'exécution du budget à la DGB/MINFI ;
- HISSOAK O. Marlyse, Direction chargée du suivi de l'exécution du budget à la DGEPIP/MINEPAT ;
- ANDEGUE Luc Florent, Directeur des Ressources Financières et du Patrimoine au MINSANTE ;
- BENE Thérèse, Direction chargée des ressources financières au MINEDUB ;
- DJEULEU TCHKOUADEU Armelle, Direction chargée des ressources financières au MINEE ;
- FORTABOH Theophilus Lekealung, Directeur chargé des ressources financières au MINESEC ;
- KAKANOU Florence, Direction de l'Organisation des Soins et de la Technologie au MINSANTE ;
- AKOMEZOA ATEBA, Secrétariat Technique du Comité de Pilotage de la Stratégie Sectorielle de l'Education ;
- SOULEYMANOU, Directeur de l'Enseignement Maternelle et Primaire au MINEDUB ;
- TABI OMGBA Lionel Arthur, Division des Etudes et de la Planification au MINEE ;
- OKOUDA Barnabé, Chef de Département de la Coordination et de la Recherche Statistique à l'INS ;
- LIBITE Paul Roger, Chef de Département des Statistiques Démographiques et Sociales à l'INS ;
- FOBASSO Jean, Directeur des Affaires Administratives et Financières à l'INS ;
- BITJOKA née NKEME Welly Joelle, Comptable-matières à l'INS ;
- BODO Emmanuel, Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural ;
- BOGMIS Marcel, Bureau Central des Recensements et des Etudes des Populations ;

2. Cellule Opérationnelle

Coordonnateur Général : NNANGA Ernest, Chef de la Composante Inclusion Sociale, Chef de Division de la Prospective et de la Planification Stratégique au MINEPAT ;

Co-Coordonnateur Général : OKOUDA Barnabé, Chef de Département de la Coordination statistique, de la Coopération et de la Recherche à l'INS ;

Coordonnateur Technique : ABANDA Ambroise, Chef de Division de la Coordination Statistique et de la Diffusion à l'INS ;

Coordonnateur Technique Adjoint : TATSINKOU Christophe, Chargé d'Etudes à la Division de la Coordination Statistique et de la Diffusion à l'INS.

Membres du Groupe thématique Education

(a) Institut National de la Statistique :

- ABANDA Ambroise
- TCHAMAGO KOUEDOU Olivier
- KAMGAING YOUGBISSI Léonie Germaine
- NGAH Adèle Zoriphie
- CHOUDONG Diane ;
- DZOUNDA FOMANO Arnaud ;
- MENGUELE Gabriel.

(b) Ministères concernés :

- MVONDO BIKOULA Michel Séverin (MINEDUB) ;
- MOUNGEN Cyprien Christian(MINEDUB) ;
- MAILANG épouse DANWE Maria(MINESEC) ;
- Angélique AKINI MENGOUMOU (MINESEC).

(c) UNICEF

- Brigitte Tsayem née Matchinda

3. Equipe des superviseurs de collecte des données

| N° | Région | Nom et prénoms |
|----|--------------|-----------------------------|
| 1 | Adamaoua | KAMGUE Max |
| | | DJUEKWI Vicky Laure |
| 2 | Centre | OKOUDA Barnabé |
| | | TATSINKOU Christophe |
| | | CHOUDONG Diane |
| 3 | Est | ESSAMBE B. Vincent |
| | | TALLA Jacques |
| 4 | Extrême-Nord | MODOU Sanda |
| | | TAFUEDA Beaudelaire |
| 5 | Littoral | ABANDA Ambroise |
| | | FOTIO Alain |
| | | NGUENDJIO YOMI Aristide |
| 6 | Nord | NGAH Adèle |
| | | TCHAKOUTE Romain |
| 7 | Nord-Ouest | NNANGA Ernest |
| | | TIOBO'O Cédric |
| 8 | Ouest | TCHOMTHE Séverin |
| | | KAMGAING Léonie |
| 9 | Sud | TCHAMAGO KOUEDOU Olivier |
| | | MBARGA MEWASSI Georges Eric |
| 10 | Sud-Ouest | KANA KENFACK Christophe |
| | | MAVASSI Fabien |

4. Equipe d'encadrement régional de l'INS

| N° | Région | Nom et prénoms |
|----|--------------|-----------------------------------|
| 1 | Adamaoua | TCHOUALA TIOBOU Marcial |
| 2 | Centre | DOUALA Romeo |
| 3 | Est | GUETSOP GUENOU Paul Molière |
| 4 | Extrême-Nord | MOUDJIKA René |
| 5 | Littoral | MBOTTO DIBOUA EKOI Armand Louis |
| 6 | Nord | EKOBE EYEM Abel |
| 7 | Nord-Ouest | NJIKI YATCHOUKEU Hyacinthe |
| 8 | Ouest | NGATCHOU NGUENANG Ghislain Léonce |
| 9 | Sud | NGATTI Ambrouasse |
| 10 | Sud-Ouest | DONGMO KEMKENG David Ghislain |

5. Equipe d'agents enquêteurs et des contrôleurs de collecte des données

Région d'enquête de l'ADAMAOUA

N° Nom et prénoms

Contrôleurs

- 1 GAMAPOU LAURENT
- 2 TCHAWA SEYA THIERRY

Enquêteurs

- 1 MOHAMADOU BASSIROU
- 2 LEMOKEN KENFACK AIME PATRICK
- 3 SAMIRA MOHAMAN OUMATE
- 4 NGAIBAI HAMAN
- 5 NDAIROU LEMO
- 6 DANMO JEAN PIERRE
- 7 MAITCHING MBOUDGA CHRISTELLE
- 8 KUIGOUA NYANDJOU ELODIE PERRINE

Région d'enquête du CENTRE

N° Nom et prénoms

Contrôleurs

- 1 BIHINA AKOUMOU Marck
- 2 ALIGUENA ABANDA Théophile
- 3 ASSENGON BIKOE Régine

Enquêteurs

- 1 NDOUMIN Estelle
- 2 AKONO NDO Moïse Bathénay
- 3 NOUBOU Florentine
- 4 NJOCK Stéphane Serge
- 5 MVE Casimir Romaric
- 6 LIBOT Jean Paul
- 7 PEME Jean Daniel
- 8 EKESSE Madeleine
- 9 ZOGO BODI Abraham
- 10 ZAM Victoire Diane
- 11 NTYO'O NNANGA Valery Y
- 12 DAMDJEL NANGA Wilfried

Région d'enquête de l'EST

N° Nom et prénoms

Contrôleurs

- 1 KOMBO NDISSARA Yannick
- 2 SIANDJEU Gaston
- 3 NSOOMA SOM Achille

Enquêteurs

- 1 TAGWEU Julie Patriciane
- 2 BIHINA ESSAMA Vigne Paul
- 3 YEDE NDOUDA Paul
- 4 MANGA Apollinaire
- 5 DJOTTO MENGAMEGNA Edwige

Région d'enquête de l'EXTREME-NORD

N° Nom et prénoms

Contrôleurs

- 1 BAYANG DIKWE Valérie
- 2 SACK III Hans
- 3 ABANDA NDJONO A.

Enquêteurs

- 1 FADIMATOU IBRAHIM
- 2 OUMMOL DOUBLA
- 3 GAMAHIN BINA H.
- 4 ASSAKAL Michael A.
- 5 DJENGUE Vanessa B.

Région d'enquête de l'EST

| N° | Nom et prénoms |
|----|----------------------|
| 6 | NTOMO Mathieu |
| 7 | NTSA Hilaire Paulin |
| 8 | NGOUH Dérick |
| 9 | NGOUE BIBOUM Fidèle |
| 10 | ABEWE AFIA Lovy |
| 11 | FOTOU TCHIDJO Ulrich |
| 12 | ABUI ABUI Rigobert |

Région d'enquête du LITTORAL

| N° | Nom et prénoms |
|--------------------|------------------------|
| Contrôleurs | |
| 1 | ANGOULA Alain Thierry |
| 2 | NKEN EKANI Théodore |
| 3 | NOUMTCHE DJASSAB David |

Enquêteurs

1. KODJOU FEUTSEU Mureille Jessica
2. OBAMA Delphin Aristide
3. TCHANGUE ZANFACK Estelle
4. NGO MBEY Rebecca
5. AKOUMBA OYANE Berthe
6. MANDENG MA MANGUELLE Boniface
7. TEUGANOU NGASSEU Blondel
8. SIAKA Michelle Sandra
9. ESSAMA EDZIMBI Régine Carole
10. KAMDEM Joseph Bosco
11. LABOWO NONGNI Christelle Victoire
12. NGADE TOUKO Ange Franky

Région d'enquête du NORD-OUEST

| N° | Nom et prénoms |
|--------------------|----------------|
| Contrôleurs | |
| 1. | LOLOH Mirabell |
| 2. | NSAME Pascal |

Enquêteurs

1. OBAH ADENG Tracy Parker
2. Claude FONYUI SHAFE
3. Linda Nalova ESOWE
4. NDEH Francis
5. MIMMA Perpetua
6. NGEH Laura Senke
7. AWASUM NGWENETAH Linda
8. KERMO Basil WIRBA

Région d'enquête de l'EXTREME-NORD

| N° | Nom et prénoms |
|----|---------------------|
| 6 | SOUAIBOU |
| 7 | ABDOULAYE YAYA |
| 8 | SADOU SALI |
| 9 | AWE TAIWE ABRAHAM |
| 10 | MOUSSA SANDA OUMARA |
| 11 | ADAM MARBA |
| 12 | AZAFOUNKAI ELVIS E. |

Région d'enquête du NORD

| N° | Nom et prénoms |
|--------------------|---------------------------|
| Contrôleurs | |
| 1. | DONGMO NGUEGANG Alexis T. |
| 2. | HOUARAI BACHIR |
| 3. | NEI Marcel |

Enquêteurs

1. BOOBIENE DOUBNE B.W.
2. DAYANG BOUBA
3. NDJOULA Pascale
4. TALLA NAOUSSI Lionel
5. ATEBA Athanase Joël
6. BADA YALLAH André
7. KEMGOUNG WAMBA Alban
8. YEDJIE DJELANG Fidèle
9. ABOUBAKAR MOUMINI
10. ALIOUM MOUSSA HAMADAMA
11. PAGORE MOUSSA Victor
12. SOBSOUBO DJONEMO Nephtali

Région d'enquête de l'OUEST

| N° | Nom et prénoms |
|--------------------|----------------|
| Contrôleurs | |
| 1 | FAH Clément |
| 2 | TAGNE NOSSI |

Enquêteurs

1. AZAMBOU CHOUNGMELE Pascal
2. NDASSI Franck Loic
3. NANDJOU SILTSA Vanick
4. MAHOP Loïs Salomé
5. MBIEKOP TCHOUOMOU Raissa
6. NGUENANG
7. AHOUMAMA Greg Steve
8. TOUAMOU YAMANGAM Edmond

Région d'enquête du SUD

| N° | Nom et prénoms |
|--------------------|-----------------|
| Contrôleurs | |
| 1. | CHEUFFA Rostand |
| 2. | NTEP Puis |

| Enquêteurs | |
|-------------------|------------------|
| 1. | JOUANANG Roslin |
| 2. | NGUELE Gustave |
| 3. | ABOU'OU Marcelle |
| 4. | TSAGA Antoinette |
| 5. | OUENTCHEU Merlin |
| 6. | ABESSOLO Angèle |
| 7. | GUIATEU Ida |
| 8. | NGOM Stéphane |

Région d'enquête du SUD-OUEST

| N° | Nom et prénoms |
|--------------------|----------------|
| Contrôleurs | |
| 1. | TAKANG Michael |
| 2. | LIAGA RIKOUADE |

| Enquêteurs | |
|-------------------|-----------------------|
| 1. | APAH Tobias |
| 2. | EPOSI Ngomba |
| 3. | ETA Georges |
| 4. | ETAH NWESSE Ernest |
| 5. | ETTA Maureen |
| 6. | Julio HOMBO EBIA |
| 7. | MBANYI Cassandra |
| 8. | NKEMTEBA John |
| 9. | NYENTI Pamela |
| 10. | ZEBAZE NjugaMba Kevin |

6. Equipe d'exploitation informatique des données

| N° | Nom et prénoms |
|----|----------------------------|
| 1 | DEFFO GOUOPE Guy Ferdinand |
| 2 | TCHAKOUTE NGOHO Romain |
| 3 | TAME DJOKAM Thierry |
| 4 | CHOUNDONG JIOFACK Diane |
| 5 | NGUENDJIO YOMI Aristide |