

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix - Travail - Patrie



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace - Work - Fatherland

# ACTES

DE LA CONFERENCE ANNUELLE DES RESPONSABLES DES SERVICES CENTRAUX,  
DECONCENTRES ET EXTERIEURS DU MINISTERE DES FINANCES

PALAIS DES CONGRES  
YAOUNDE 29  
JANVIER 30

+237 222 23 26 58 / 675 23 06 07

Cbm  
Strategies



## THEME GÉNÉRAL

**Budget 2015 :** les clés de l'accélération  
de la croissance dans un contexte de défis.





**S. E. M. Paul BIYA**  
Président de la République du Cameroun

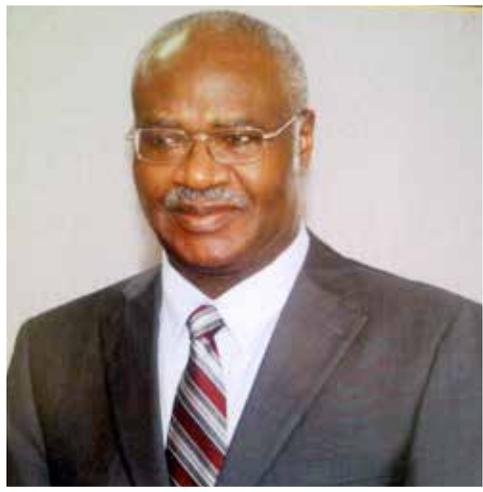
---

« [...] Ces observations que je suis amené à faire, une nouvelle fois, traduisent la difficulté que nous éprouvons à passer d'une économie où le rôle de l'Etat reste prédominant, à un système plus libéral qui est désormais la règle. A tel point que nous cumulons parfois les inconvénients des deux systèmes. Ainsi s'explique, me semble-t-il la résistance aux réformes structurelles qui entravent nos efforts pour relancer la croissance.

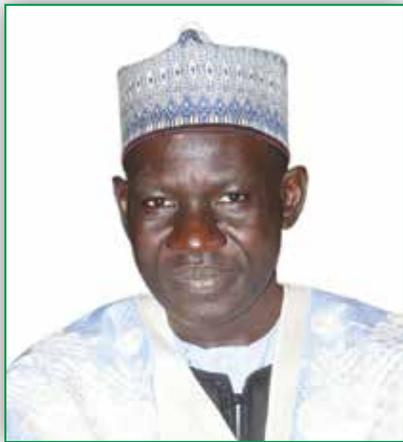
Certaines de ces réformes concernent notre gouvernance et en particulier nos finances publiques. Dans ce domaine, des progrès notables ont été accomplis. Il conviendra de les consolider en veillant à la soutenabilité budgétaire, en diminuant autant que possible les subventions et en révisant l'assiette fiscale. D'une façon générale, notre administration gagnerait à simplifier les procédures et, comme je l'ai dit récemment et comme je l'ai prescrit, à réduire son train de vie. [...] »

*Extraits du message du Chef de l'Etat à la Nation le 31 décembre 2014*





**Philemon YANG**  
Premier Ministre,  
Chef du Gouvernement



**Alamine Ousmane Mey**  
Ministre des Finances



**Pierre TITI**  
Ministre Délégué  
auprès du Ministre des Finances



**Urbain Noël EBANG MVE**  
Secrétaire Général  
du Ministère des Finances

# AVANT-PROPOS

Quelle stratégie mettre en place pour une exécution optimale du budget 2015 dans un contexte marqué par des réalités contradictoires telles que l'accélération de la croissance et une grisaille socio-économique avérée ? Telle était la problématique au centre des travaux de la Conférence Annuelle 2015 du Ministère des Finances tenue cette année sous le thème : « **Budget 2015 : les clés de l'accélération de la croissance dans un contexte de défis** ».

L'objectif principal de ces travaux était de définir les voies et moyens de maîtriser les contraintes nouvelles qui s'imposent à nous face aux changements brusques intervenus dans la météorologie économique internationale et nationale alors que la loi de finances pour l'année en cours avait fait l'objet de validation par les instances institutionnelles appropriées.

Les travaux de cette année se sont déroulés dans un environnement particulier ayant en toile de fond les instructions de la très haute hiérarchie de l'État relatives à la réduction du train de vie de l'État. L'on peut donc se réjouir que la sobriété ait certes été de mise, mais que l'efficacité ait été au rendez-vous avec notamment une qualité organisationnelle exemplaire et à la clé, des résolutions et recommandations fructueuses. Au demeurant, c'est l'efficacité tant prônée par le Président de la République SE Paul BIYA qui a ainsi connu ses plus belles lettres de noblesses à cette occasion. Tous les participants méritent d'en être félicités.

Le document que vous vous apprêtez à consulter est une photographie du déroulement des travaux de cette conférence qui a tenu toutes les promesses. Vous y trouverez notamment les grandes orientations inspirées à la fois du contexte socio-économique du moment et des très hautes directives de Chef de l'État, les différents exposés développés ainsi que les principales adresses qui renseignent à la fois sur le bilan de nos activités en 2014, les défis à relever en 2015 et les voies à emprunter pour y parvenir qui ont pour centres de gravité les résolutions et recommandations qui en ont découlées.

Les présents Actes sont certes le fruit d'une compilation effectuée par un groupe de travail mis sur pied à cet effet, mais ils sont davantage l'œuvre d'une cogitation collective de tous les responsables venus d'horizons divers de notre nation et de l'étranger. Tout en leur adressant tous mes encouragements à persévérer dans l'acharnement au travail, le dévouement et la loyauté, je vous en souhaite opportunément bonne lecture ■

Alamine Ousmane MEY  
**Ministre des Finances**

# SOMMAIRE



CEREMONIE D'OUVERTURE **9**



DISCOURS  
D'OUVERTURE  
DU MINISTRE DES  
FINANCES **10**



CÉRÉMONIE  
DE CLÔTURE **41**



DISCOURS  
DE CLOTURE  
DU MINISTRE DES  
FINANCES **52**

DISCOURS  
BILAN DU  
SECRETAIRE  
GENERAL **48**

AVANT-PROPOS | **6**

INTRODUCTION | **8**

EXPOSES  
EN PLENIERE | **13**

EXPOSE N°1  
LES FACTEURS DE  
CROISSANCE DANS LE  
BUDGET 2015 ET LEURS  
DEFIS **14**

EXPOSE N°2  
L'IMPACT DE LA QUALITE  
DE LA DEPENSE PUBLIQUE  
DANS LA GESTION DE LA  
TRESORERIE DE L'ETAT **22**

LES REUNIONS  
SECTORIELLES | **27**

COMPTE RENDU DES  
TRAVAUX DE LA DIRECTION  
GENERALE DES IMPOTS **28**

COMPTE RENDU DES  
TRAVAUX DE LA DIRECTION  
GENERALE DES BUDGET **30**

COMPTE RENDU DES  
TRAVAUX DE LA DIRECTION  
GENERALE DES DOUANES **32**

COMPTE RENDU DES  
TRAVAUX DE LA DIRECTION  
GENERALE DU TRESOR,  
DE LA COOPERATION  
FINANCIERE ET MONETAIRE **37**

RAPPORT GENERAL  
DES TRAVAUX | **42**

ANNEXE 1 :  
PROGRAMME DE LA  
CONFERENCE **56**

ANNEXE 2 :  
COMITE D'ORGANISATION  
ET DE REDACTION **57**

# INTRODUCTION

La conférence annuelle des responsables des services centraux, déconcentrés et extérieurs du Ministère des Finances, s'est tenue les 29 et 30 janvier 2015 au Palais des Congrès de Yaoundé.

Cette rencontre avait pour thème central : **«Budget 2015 : les clés de l'accélération de la croissance dans un contexte de défis».**

## QUATRE TEMPS FORTS ONT MARQUÉ LE DÉROULEMENT DES TRAVAUX :

### LA CÉRÉMONIE D'OUVERTURE

Elle a été marquée par le discours de Monsieur Alamine OUSMANE MEY, Ministre des Finances, en présence de Monsieur TITTI Pierre, Ministre Délégué auprès du Ministre des Finances, du Ministre des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat, des représentants des partenaires au développement et des organismes sous-tutelle.

### LES EXPOSÉS EN PLÉNIÈRE

Introduisant les exposés, le Secrétaire Général a précisé que le respect par tous les acteurs de la législation et des règlements en matière de finances publiques et, la gestion efficace des ressources de l'Etat à travers une discipline budgétaire rigoureuse, demeurent les catalyseurs pour l'atteinte de l'émergence économique en 2035. Il a ensuite rappelé le cadre de défis dans

lequel va s'exécuter le budget 2015 et a présenté les exposés tout en émettant le souhait que les échanges issus des présentations soient constructifs.

### LES RÉUNIONS SECTORIELLES

Le Ministre des Finances, dans son allocution d'ouverture, s'est appesanti sur le contexte dans lequel le budget 2015 s'exécute. L'équation qu'il faudrait résoudre au cours des réunions sectorielles sera selon lui d'«accélérer la croissance dans un contexte de défi ». Quelques pistes de solution sont proposées notamment : assurer une bonne exécution du budget d'investissement public ; veiller à la soutenabilité budgétaire en diminuant autant que possible les subventions et en révisant l'assiette fiscale ; simplifier et alléger les procédures administratives et réduire le train de vie de l'Etat. Aussi, les réunions sectorielles ont formulé les recommandations qui devraient enrichir le plan d'action du MINFI en 2015.

### LA CÉRÉMONIE DE CLÔTURE

Cette dernière étape a été ponctuée par la lecture du rapport général des travaux de la conférence, les remerciements aux personnels en fin de carrière administrative et la remise des décorations, le discours bilan et perspectives des activités du ministère des Finances par le Secrétaire Général et le discours de clôture du Ministre des Finances ■



# A- CÉRÉMONIE D'OUVERTURE

Présidée par son Excellence Alamine OUSMANE MEY, Ministre des Finances, en présence de Monsieur TITTI Pierre, Ministre Délégué auprès du Ministre des Finances, du Ministre des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat, des représentants des partenaires au développement et des organismes sous-tutelle, la cérémonie d'ouverture de la conférence annuelle a été marquée par le discours du Ministre des Finances.





# DISCOURS D'OUVERTURE DU MINISTRE DES FINANCES

Alamine Ousmane MEY

**MONSIEUR LE MINISTRE  
DÉLÉGUÉ,  
MONSIEUR LE SECRÉTAIRE  
GÉNÉRAL,  
DISTINGUÉS INVITÉS,  
CHERS COLLABORATRICES,  
CHERS COLLABORATEURS,  
MESDAMES, MESSIEURS,**

Qu'il me soit d'emblée permis d'adresser en premier à nos convives nos sincères remerciements pour avoir accepté, à nouveau, de nous honorer de leur présence, rehaussant ainsi l'éclat de notre cérémonie de ce jour.

Je voudrais également vous dire, chères collaboratrices, chers collaborateurs, que le sentiment profond qui m'anime en ce moment, est celui d'un grand et réel plaisir, ce rare plaisir que vous procurent des chaleureuses retrouvailles comme celle d'aujourd'hui.

Devenue une grande tradition justement consacrée au ministère des finances, un instant particulier de large communion et d'échanges riches, la conférence annuelle des services centraux, déconcentrés et extérieurs est un moment exceptionnel, ce moment magique que nous attendons tous avec impatience pour le vivre intensément.

Nul doute que l'expérience de 2015 nous apportera la satisfaction tant recherchée, nonobstant les défis du contexte liés à l'évolution instable de l'économique mondiale.

Parlons de contexte ; la voix la plus autorisée, celle du Président de la République, Son Excellence Monsieur Paul BIYA, nous a largement instruits sur la situation à l'intérieur et à l'extérieur de notre pays, au moment où notre économie doit connaître une importante accélération de sa croissance pour soutenir durablement la marche du Cameroun vers son émergence à l'horizon 2035.

Notre premier repère est le Message du Chef de l'Etat à la Nation le 31 décembre 2014. Dans ledit message, la situation sécuritaire aux frontières orientales et septentrionales a été suffisamment rappelée et à juste titre. Afin de préserver l'intégrité territoriale, maintenir la paix, la sécurité des personnes et des biens et enfin assurer un développement harmonieux de notre pays, un déploiement massif et conséquent de nos forces de défense a été réalisé par le Chef des armées. A cet égard, la Nation toute entière est mobilisée derrière le Chef de l'Etat

pour venir à bout et avec succès de ce défi sécuritaire.

Profitant de la solennité de la présente rencontre, je voudrais modestement rendre un vibrant hommage à nos forces de défense pour leur courage, leur bravoure et leur engagement à défendre notre patrie au prix du sacrifice suprême. Le Ministère des Finances, dans les prérogatives les siennes, apportera un soutien sans faille à l'exécution efficace des opérations militaires menées par nos vaillants soldats sur le terrain. Telle sera notre contribution au devoir de solidarité nationale.

Toujours dans son adresse du 31 décembre 2014, le Chef de l'Etat demande à la Nation toute entière de maintenir le cap des «Grandes Réalisations», le programme économique du présent septennat. Il nous invite à cet effet, à actionner tous les leviers qui sont à notre portée pour accélérer la croissance qu'il considère comme un préalable à la montée en puissance de notre économie et à l'amélioration des conditions de vie de nos populations.

Accélérer la croissance dans un contexte de défi, telle est l'équation qu'il faut donc résoudre et je pense avec conviction, qu'elle est



entièrement à notre portée.

Pour y parvenir, le Chef de l'Etat évoque un certain nombre de pistes visant à :

1. assurer une bonne exécution du budget d'investissement public ;
2. mettre en place une politique industrielle ambitieuse, notamment dans le domaine agricole, laquelle permettra d'accroître la valeur ajoutée de ce secteur dans lequel notre pays dispose de réels avantages ;
3. accélérer le développement agricole et freiner l'importation de denrées que nous sommes en mesure de produire ;
4. veiller à la soutenabilité budgétaire en diminuant autant que possible les subventions et en révisant l'assiette fiscale ;
5. simplifier et alléger les procédures administratives ;
6. réduire le train de vie de l'Etat.

Hormis ces Très Hautes prescriptions qui revêtent pour le Gouvernement un caractère permanent, un Plan d'urgence triennal de près de 1000 milliards F CFA pour l'accélération de la croissance a été annoncé en Conseil des Ministres, le 09 décembre dernier. Sa mise en œuvre, selon le juste mot du Chef de l'Etat, « montrera si nous sommes capables de relever un défi dont nous avons nous-mêmes défini les contours et les délais ».

**La question est donc de savoir, en tant que Ministère des Finances, Comment réceptionnons-nous ces interpellations ? Et sur quelles variables clés devons-nous baser notre action des prochains mois, pour permettre à notre pays de répondre présent au rendez-vous de 2035 ?**

Tel est me semble-t-il, tout l'intérêt du thème de cette conférence: «**Budget**

### **2015: les clés de l'accélération de la croissance dans un contexte de défis».**

#### **EXCELLENCES, MESDAMES ET MESSIEURS,**

La loi de finances de l'année 2015 promulguée par le Président de la République le 23 décembre dernier, accorde à l'Etat un ambitieux budget global équilibré en recettes et en dépenses à 3746,6 milliards FCFA. Il est en augmentation par rapport au budget 2014 de 434,6 milliards en valeur absolue et de 13,12% en valeur relative.

Il est assis sur une prévision de croissance du produit intérieur brut (PIB) de 6,3%, un taux d'inflation de 3% environ et une nette augmentation des recettes budgétaires en raison des ambitions projetées en termes de croissance économique.

Dans ce budget prévisionnel, l'investissement public est en hausse, passant de 1000 milliards en 2014 à 1150 milliards en 2015. Quant aux dépenses de fonctionnement prévues à 2159,9 milliards, elles enregistrent une hausse de 150,7 milliards par rapport à 2014.

La loi de finances 2015 prévoit également de nombreuses mesures visant à améliorer le climat des affaires et à promouvoir l'investissement privé. La baisse du taux de l'impôt sur les sociétés qui passe de 38,5% à 33%, est en elle-même une importante mesure d'allègement de la charge fiscale des entreprises et d'encouragement à l'investissement privé.

2015, c'est également l'année du parachèvement du premier cycle triennal du budget-programme, avec en perspective la définition de nouvelles orientations d'actions en faveur du prochain triennat 2016-2018.

Ces indications vous sont données pour planter le décor de ce qui s'avère être, un budget de défi.

#### **EXCELLENCES, MESDAMES ET MESSIEURS,**

L'année 2015 ne sera pas de tout repos pour le Ministère des Finances. Pour atteindre nos objectifs, nous devons analyser nos forces et nos faiblesses, de revoir notre organisation pour qu'elle réponde mieux aux attentes des usagers. Nous devons également questionner notre démarche managériale, nos choix décisionnels, la qualité et la pertinence de notre dépense, notre comportement en tant qu'agent public et particulièrement notre rapport à la fortune publique. Il nous faut revoir l'intérêt que nous accordons au respect de la loi et de la réglementation en vigueur, bref, nous devons analyser notre contribution à l'effort national qui permettra d'asseoir une croissance forte et durable dans notre pays.

Accélérer la croissance dans notre contexte, c'est d'abord et surtout mobiliser de manière optimale les ressources nécessaires au financement des projets publics et assumer dans le même temps, le fonctionnement régulier de l'Etat. L'argent est le nerf de la guerre, dit l'adage. Et dans ce cadre, l'élargissement de l'assiette fiscale demeure notre principal cheval de bataille, auquel il faut nécessairement associer la sécurisation des recettes publiques. Ce n'est qu'à ce prix que nous pourrons répondre aux défis de l'heure en termes de ressources. C'est évidemment l'une des clés que les assises de ce jour et de demain développeront dans le but d'atteindre les objectifs de recettes de 2015.



La deuxième clé de l'accélération de la croissance est celle liée aux dépenses publiques. Fidèle à la politique de rigueur et de moralisation, le Chef de l'Etat nous invite à plus de discipline, à la rationalisation de la dépense, à la réduction du train de vie de l'Etat. Les échanges que vous aurez autour de cet axe de l'action de notre ministère en faveur de l'accélération de la croissance doivent nous permettre de renforcer la discipline budgétaire, d'assurer une gestion et une allocation efficaces des fonds publics dans la constante recherche de l'efficacité. En d'autres termes, il nous faut asseoir toutes les mesures d'économie possible pour donner la priorité aux dépenses porteuses de croissance en faveur du bien-être collectif.

La troisième clé nous ouvre les portes du financement du budget de l'Etat dans les conditions de viabilité et de soutenabilité conformes à notre stratégie d'endettement à moyen et long terme. Il s'agira ici de poursuivre lors de vos échanges la réflexion sur la diversification des sources de financement et la maîtrise du risque

lié à l'endettement de notre pays actuellement à 22% du PIB, pour une norme sous régionale de 70% du PIB.

Naturellement, en plus des clés auxquelles je viens de faire allusion, l'innovation devra être au cœur de nos activités en 2015. Il nous faudra accélérer la cadence de simplification et de dématérialisation de nos procédures, moderniser nos services, en peu de mots, nous devons poursuivre la réforme des finances publiques.

L'Esprit de Réforme que le Président de la République a dans sa constante sagesse recommandée lors du Conseil Ministériel du 09 décembre 2014, doit nous habiter au quotidien.

Ce quotidien qui tout au long de l'année 2015 doit contribuer à la mobilisation optimale des ressources pour faire face aux charges publiques, améliorer la qualité de la dépense en termes de pertinence, d'opportunité et de réalité économique, moderniser notre gestion dans le sens de la simplification et de la facilitation des procédures, assurer la discipline budgétaire.

**MESSIEURS LES MINISTRES,  
CHERS COLLABORATRICES,  
CHERS COLLABORATEURS,  
MESDAMES ET MESSIEURS,**

Ce sont là quelques idées et réflexions que j'ai souhaité partager avec vous au début de notre conférence qui cette année, se tient dans un contexte particulier.

Le programme prévoit des exposés découlant du thème central de cette conférence. Durant vos travaux, je vous exhorte à creuser davantage cette thématique, car au-delà même du contexte actuel, elle nous permet de renforcer l'attelage qui mène le Cameroun vers son développement. A présent, il ne me reste plus qu'à vous souhaiter des riches échanges lors de vos travaux dont les conclusions et recommandations permettront d'optimiser l'exécution du budget 2015 et certainement ceux à venir.

Sur ce, je déclare ouverts, les travaux de la conférence annuelle du Ministère des Finances, édition 2015.

Je vous remercie de votre bienveillante attention ■



## B- LES EXPOSÉS EN PLÉNIÈRE

Les travaux en plénière ont repris sous la présidence du Secrétaire Général. Il a rappelé aux participants que le Chef du Département dans son allocution, a précisé que le budget 2015 va s'exécuter dans un contexte particulier caractérisé notamment par la baisse du prix de baril de pétrole et l'insécurité aux frontières, a invité l'ensemble des acteurs des finances publiques et du pilotage de l'économie à se mobiliser pour relever le défi d'accélération de la croissance et a conclu en plaçant l'innovation et la poursuite de la réforme des finances publiques au cœur des activités quotidiennes en 2015. Le Secrétaire Général a souligné que le relèvement du défi de l'accélération de la croissance est possible si le respect de la discipline budgétaire et de la qualité de la dépense devenait un impératif pour chaque acteur de la chaîne d'exécution du budget. Il a conclu son propos en précisant que le canevas ainsi tracé permettra aux experts du Ministère des Finances d'approfondir la thématique soumise à notre sagacité pour qu'au terme de cette conférence, tous les acteurs soient conscients du rôle qu'ils devront jouer pour une bonne exécution du budget 2015. Il a également émis le souhait que les échanges issus des présentations soient constructifs et, les résolutions des travaux en ateliers pertinentes pour enrichir le plan d'actions du ministère.





# EXPOSÉ N° 1

## LES FACTEURS DE CROISSANCE DANS LE BUDGET 2015 ET LEURS DEFIS

**PRÉSENTÉ PAR :** Monsieur Yves Martin  
DJOUFACK, Chef de la Division de la Balance des Paiements à la Direction des Affaires Économiques

### INTRODUCTION

Le Décret n°2013/006 du 28 février 2013 assigne au MINFI la responsabilité de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière financière, budgétaire, fiscale et monétaire.

Le Ministre des Finances dans la 3ème édition de Finance Inside fixe le cap pour l'exercice 2015, en relevant d'une part, la nécessité d'une « mobilisation des recettes assortie d'une gestion efficace et efficiente des ressources ainsi collectées par l'Etat ». D'autre part, il souligne que « le budget de l'Etat pour l'exercice 2015 arrêté à FCFA 3 746,6 milliards se veut

d'être un budget de l'« émergence et de sécurité ». Il va s'exécuter dans un contexte particulier, marqué par une conjoncture peu favorable.

### I.1. CONTEXTE

Le contexte dans lequel s'exécute le budget de l'exercice 2015 est marqué par :

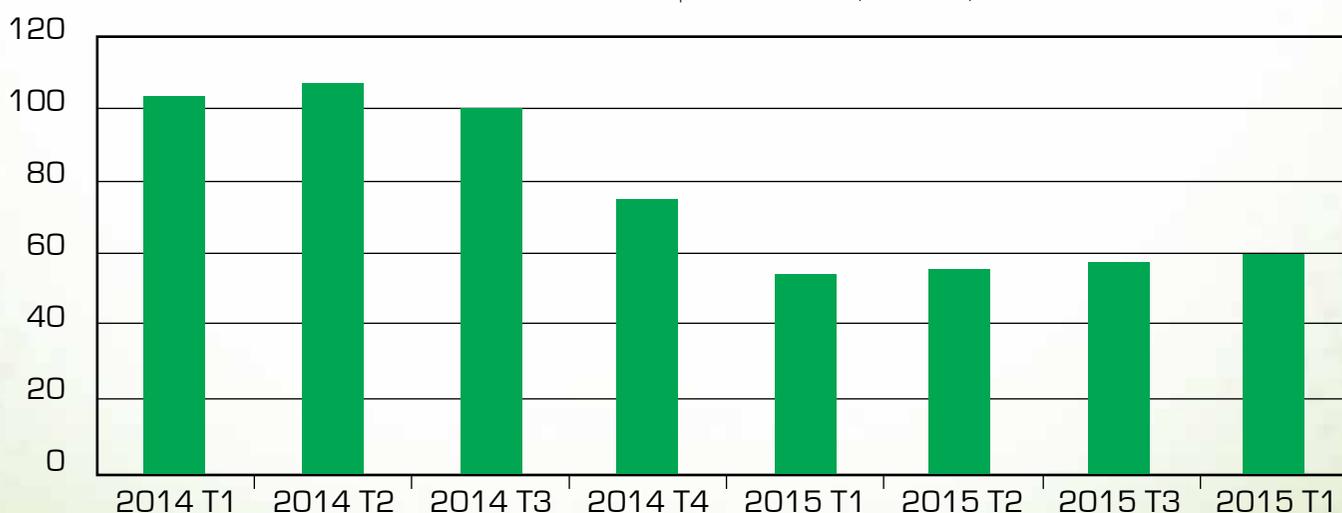
1. la chute du prix du pétrole brut ;
2. la détérioration des termes de l'échange ;
3. la révision à la baisse des perspectives de croissance mondiale ;
4. la dépréciation de l'Euro par rapport au dollar ;

5. la mise en œuvre d'un plan d'urgence et autres plans spéciaux d'investissements ;
6. les préoccupations sécuritaires aux frontières.

#### I.1.1. Chute du prix du pétrole brut

Le cours du baril de pétrole est en baisse depuis le troisième trimestre 2014. Au mois de janvier 2015, le cours du baril est pratiquement à la moitié de son niveau de 107,3 dollars observé au deuxième trimestre 2014. Le cours moyen du baril en 2015 est projeté à 56 dollars par le FMI. Le maintien du prix à ce bas s'explique par la production de pétrole de schiste aux Etats-Unis.

GRAPHIQUE 1 : Evolution trimestrielle du cours du baril de pétrole en dollars (2014-2015)

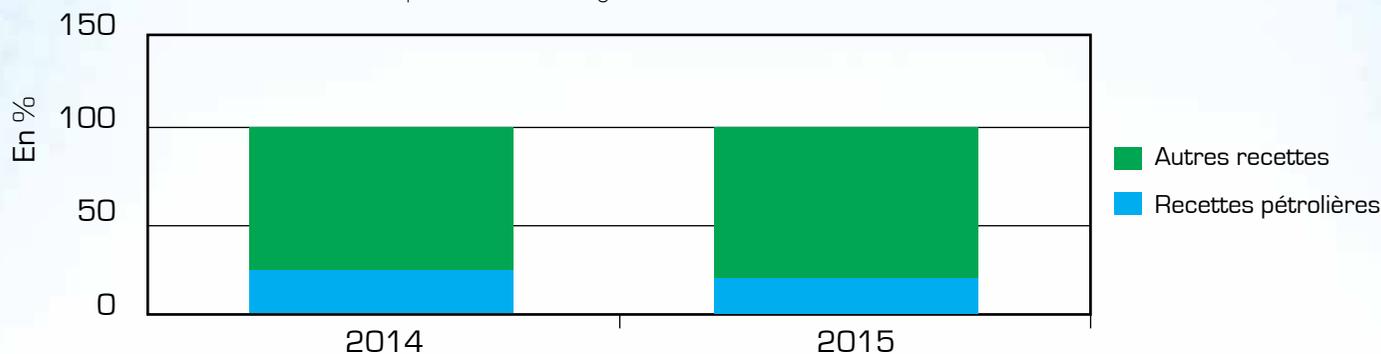


Source : FMI (6 janvier 2015)



Les recettes pétrolières (redevance SNH + Impôt sur les sociétés pétrolières) représentent environ 20% des recettes budgétaires totales. Ce poids est assez élevé mais reste largement inférieur à celui des pays voisins, où il oscille entre 60% et 80%. Ce pourcentage est révélateur de l'ampleur de l'impact de la baisse des cours du brut sur le budget.

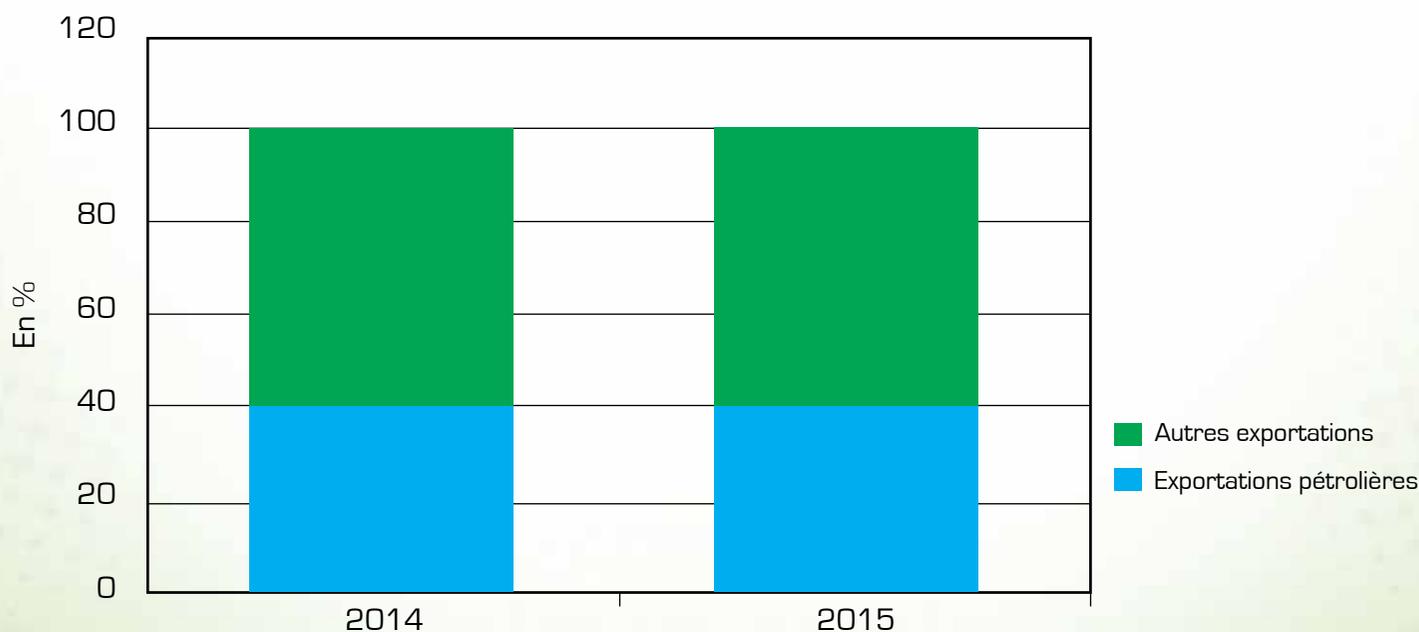
**GRAPHIQUE 2 : Poids du pétrole dans le budget**



Source : MINFI / DAE

Les recettes pétrolières représentent environ 40% du total des exportations. Ce poids est assez élevé pour impacter significativement la balance commerciale. Les estimations actuelles montrent que cet impact sur le solde commercial aggraverait son déficit d'environ 350 milliards.

**GRAPHIQUE 3 : Poids du pétrole dans les exportations**



Source : MINFI / DAE



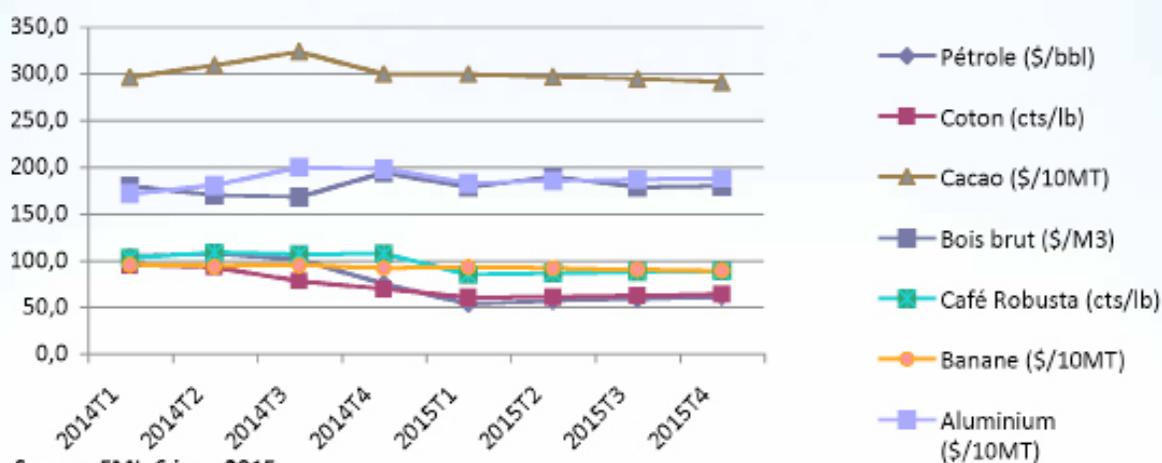
### I.1.2. Détérioration des termes de l'échange

Les termes de l'échange permettent de déterminer si le rapport des

prix entre nos exportations et nos importations est favorable ou pas. Le rapport du FMI sur les perspectives économiques mondiales publié en

octobre 2014 annonçait des termes de l'échange stables entre 2014 et 2015, avec un indice constant à 118,1.

**GRAPHIQUE 4 :** Cours mondiaux trimestriels des principaux produits exportés (2014-2015)



Source: FMI, 6 janv 2015

L'évolution actuelle de la conjoncture a amené le FMI en janvier 2015 à réviser les prévisions sur les cours mondiaux des matières premières à la baisse. Le fléchissement des prix de nos principaux produits exportés présage d'une détérioration des termes de l'échange en 2015.

### I.1.3. Révision à la baisse des perspectives de croissance mondiale

Selon les perspectives économiques mondiales du FMI publiées en janvier 2014, la croissance économique mondiale en 2015 est révisée à

la baisse de 0,3 point par rapport aux projections d'octobre 2014. Cette évolution est essentiellement perceptible dans les pays émergents et en développement où cette révision à la baisse s'élève à 0,6 point pour trois raisons principales :

- le ralentissement des investissements en Chine ;
- les difficultés en Russie ;
- la détérioration des termes de l'échange pour les pays exportateurs des produits de base.

**Tableau 1 :** Révision des prévisions de croissance mondiale en 2015

	PROJECTIONS		GAP(1)
	2014	2015	2015
<b>Croissance mondiale</b>	<b>3,3</b>	<b>3,5</b>	<b>-0,3</b>
<b>Pays avancés</b>	<b>1,8</b>	<b>2,4</b>	<b>0,1</b>
Etats-Unis	2,4	3,6	0,5
Zone Euro	0,8	1,2	-0,2
Allemagne	1,5	1,3	-0,2
France	0,4	0,9	-0,1
Italie	1,4	2	0,3
Royaume Uni	2,6	2,7	0
<b>Pays émergents et en développement</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>	<b>-0,6</b>
Chine	7,4	6,8	-0,3
Inde	5,8	6,3	-0,1



Russie	0,6	-3	-3,5
Brésil	0,1	0,3	-1,1
Nigéria	6,4	4,8	-2,5
Afrique du Sud	1,4	2,1	-0,2

**(1) Gap par rapport aux projections effectuées en octobre 2014**

**Source : Bulletin du FMI, 20 janvier 2015**

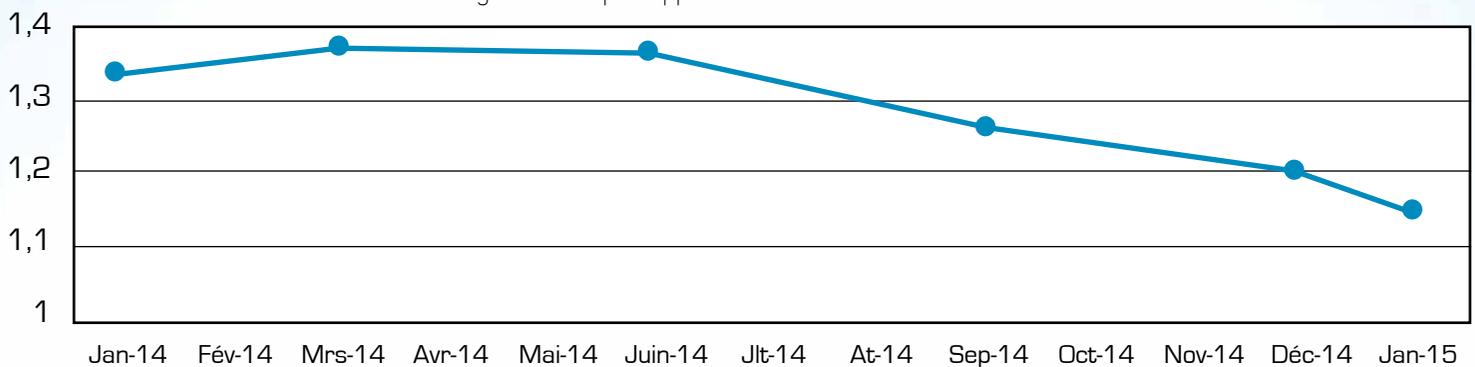
#### I.1.4. Dépréciation de l'Euro par rapport au dollar

Entre janvier 2014 et janvier 2015, le taux de change de l'Euro par

rapport au dollar a chuté d'environ 15%. Cette évolution est conforme à la tendance observée sur les données historiques, qui montre que

les cours du pétrole et du dollar varient en sens contraire.

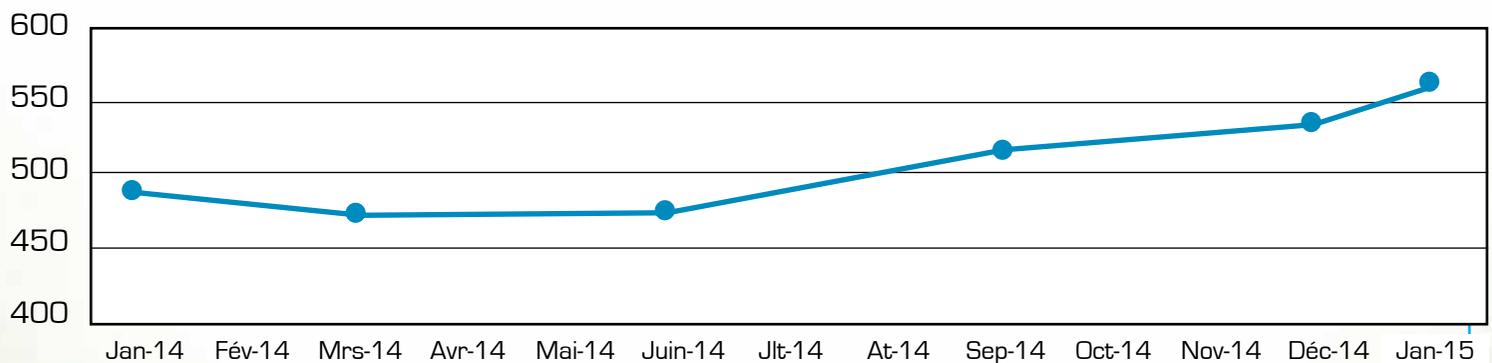
**GRAPH 5 :** Evolution du taux de change de l'Euro par rapport au Dollar



Source : Site [www.zonebourse.com](http://www.zonebourse.com)

De façon mécanique, la dépréciation de l'Euro par rapport au dollar fait passer la valeur du dollar de 486 FCFA en fin janvier 2014 à 568 FCFA en fin janvier 2015. Cette dépréciation de l'Euro atténue les effets négatifs de la baisse du prix du pétrole sur l'économie.

**GRAPH 5 :** Evolution du taux de change du francs CFA par rapport au Dollar



Source : Site [www.zonebourse.com](http://www.zonebourse.com)

#### I.1.5. Mise en œuvre d'un plan d'urgence et autres plans spéciaux d'investissements

L'année 2015 sera marquée sur le plan économique interne par :

- le démarrage de la mise en

œuvre du plan d'urgence qui concernera une fraction des 925 milliards prévus sur trois ans ;

- le plan prioritaire d'investissement dans le grand nord de 78,8 milliards ;

- le démarrage des préparatifs des Coupes d'Afrique des Nations 2016 et 2019.

Ces différents plans d'investissements devraient impacter positivement la croissance.



### I.1.6. Préoccupations sécuritaires

La situation d'insécurité aux frontières va générer :

- des dépenses d'acquisition et d'entretien d'équipements militaires ;

- des dépenses d'assistance aux populations locales sinistrées ainsi qu'aux réfugiés ;
- des dépenses de remise à niveau des infrastructures endommagées lors des combats.

Les montants des dépenses concernées sont généralement élevés.

Elles ne sont pas toujours prévisibles et peuvent par conséquent évincer d'autres dépenses.

## I.2. IMPACT DE LA CONJONCTURE SUR L'ÉCONOMIE ET LE BUDGET

### I.2.1. Grandes tendances

Sur le plan économique, l'impact se fera ressentir directement sur les comptes extérieurs, notamment, la balance commerciale, le compte courant, les avoirs de réserves. Plus indirectement, la croissance sera affectée à travers la baisse de la demande, consécutive à la réduction du revenu national générée par la baisse des recettes sur l'extérieur.

Sur le plan budgétaire, les

principaux impacts se feront ressentir négativement sur les recettes pétrolières et positivement sur les dépenses de soutien du prix du carburant. De façon moins prononcée, la dépréciation du FCFA par rapport au dollar va aggraver le service de la dette.

### I.2.2. Quelques estimations

Le bouclage des travaux de révision du cadrage macroéconomique et budgétaire permettra de ressortir de façon plus exhaustive les impacts de la conjoncture sus évoquée sur l'économie et le budget. A

titre d'illustration, les estimations d'impacts qui suivent sont effectuées sur la base d'un cours du baril projeté par le FMI à 56 dollars en 2015 et du taux de change du dollar/ FCFA actuel de 567,7 FCFA.

#### I.2.2.1. Impact sur l'économie

Le déficit commercial sur biens devrait enregistrer un impact négatif de 349,5 milliards. Le déficit commercial sur biens initialement projeté à 335,5 milliards est actuellement projeté à 684,9 milliards.

Tableau 2 : Impact de la conjoncture sur la balance des biens

	2014	2015
Balance des biens initiale	-251,6	-335,4
Solde pétrolier	886,2	836,4
Impact baisse des cours	0,0	-349,5
Balance des biens ajustée	-251,6	-684,9

Le déficit du compte courant devrait enregistrer un impact négatif de 192 milliards. Le déficit du compte courant initialement projeté à 544,3 milliards est actuellement projeté à 736,3 milliards. L'aggravation du déficit courant devrait impacter le revenu national disponible à la baisse de 192 milliards ; ce qui va impacter à la baisse la croissance à travers la baisse de la demande.

Tableau 3 : Impact de la conjoncture sur le compte courant

	2014	2015
Balance des biens initiale	-474,6	-544,3
Solde pétrolier	531,2	459,4
Impact baisse des cours	0,0	-192,0
Balance des biens ajustée	-474,6	-736,3



### 1.2.2.2. Impact sur le budget

Les recettes pétrolières pourraient être impactées à la baisse d'environ 314 milliards. Les dépenses au titre du soutien du prix du carburant

à la pompe devraient s'annuler. Bien plus, la dernière mission de la CEMAC effectuée en Janvier 2015 fait état d'une plus perçue par la SONARA sur le Super depuis novembre 2014 et sur le Gasoil

depuis janvier 2015. Une bonne évaluation de cette plus perçue permettrait de réduire l'impact négatif global sur le budget estimé à 113 milliards.

Tableau 4 : Impact de la conjoncture sur le budget 2015

BUDGET	2014	2015
<b>Recettes totales initiales</b>	<b>3312</b>	<b>3746,6</b>
Revenus pétroliers	733	774,9
Dont Redevance SNH + IS pétrole	718	751,2
Impact baisse des cours		-313,93
Revenus pétroliers ajustés	733	460,97
<b>Recettes totales ajustées</b>	<b>3312</b>	<b>3432,7</b>
<b>Dépenses totales initiales</b>	<b>3312</b>	<b>3746,6</b>
Soutien prix carburant	220	201,3
Impact baisse des cours		-201,3
<b>Dépenses totales ajustées</b>	<b>3312</b>	<b>3544,7</b>
<b>Impact sur le solde budgétaire</b>		<b>-112,63</b>

### 1.3. DÉTERMINANTS D'UNE EXÉCUTION BUDGÉTAIRE GÉNÉRATRICE DE CROISSANCE

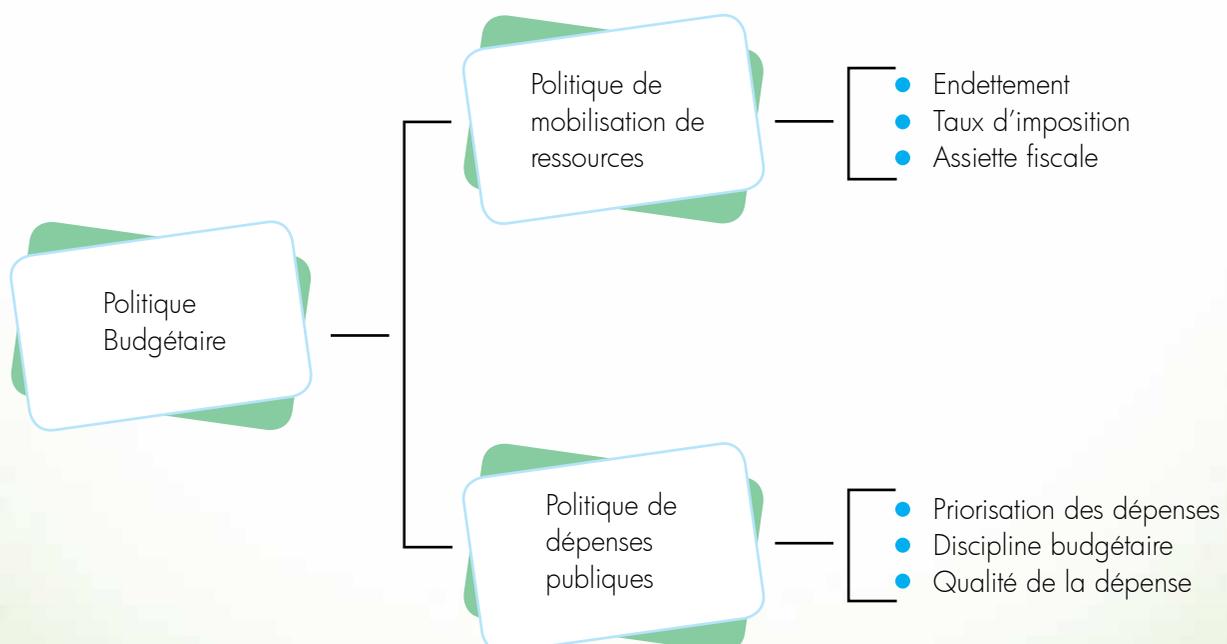
Il s'agit d'identifier les facteurs de

politique budgétaire sur lesquels il faut s'appuyer au cours de l'exercice 2015 pour stimuler au maximum la croissance.

Le Gouvernement dispose de deux

leviers pour impulser la croissance :

- la politique de mobilisation de ressources (politique fiscale, politique d'endettement).
- la politique de la dépense.





En ce qui concerne la politique de mobilisation des ressources :

- la stratégie d'endettement et le taux d'imposition sont déjà fixés par la loi des finances ;
- l'élargissement de l'assiette fiscale constituera la principale marge de manœuvre au cours de l'exercice.

Les ressources en matière d'endettement peuvent être mobilisées à hauteur du plafond d'endettement de 1000 milliards, conformément à la stratégie d'endettement annexée à la loi de finances 2015. Il revient au Comité National de la Dette Publique de privilégier les projets à financer qui impactent significativement la croissance. Par ailleurs, un ensemble de réformes allant dans le sens de l'amélioration de la performance des administrations fiscales sont en cours; l'accélération de ces réformes devrait permettre d'améliorer les résultats déjà perceptibles. Les mesures pourront être priorisées en accordant un accent particulier à celles qui permettent d'impacter rapidement sur l'accroissement des recettes.

On peut citer en exemple quelques mesures dans ce cadre :

- la capitalisation de la réforme d'organisation des CIME et de la DGE;
- la poursuite de l'opération d'élargissement de l'assiette

fiscale notamment avec la création des CIME dans nouvelles villes à fort potentiel fiscal ;

- le renforcement de l'action en recouvrement des arriérés fiscaux ;
- le suivi de la Taxe Spéciale sur les Produits Pétroliers (TSPP) à travers le mécanisme de retenue à la source par la SCDP et la SONARA mis en place depuis le 1er janvier 2014 ;
- la création des nouveaux CDI à Yaoundé et Douala et la réorganisation des CDI dans les autres villes du Cameroun ;
- le renforcement des mesures de lutte contre l'évasion et la fraude fiscale à travers le renforcement de la législation fiscale en la matière et l'adhésion du Cameroun aux instruments internationaux d'échange de renseignement à des fins fiscales ;
- le renforcement des mesures de recouvrement de l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP) et de la taxe foncière à travers l'implémentation de la déclaration pré-remplie et l'introduction du paiement des impôts via « Mobile Money » ;
- le développement de la télé déclaration à la DGE en vue de faciliter les procédures et d'améliorer le taux de déclaration ;

- le traitement judiciaire des apurements des conventions de dettes croisées avec certaines entreprises (SONARA, ENEO, CAMWATER, ALUCAM, etc) ;
- la rationalisation de la gestion de la dépense fiscale (Incitation fiscale à l'investissement, régime des projets structurants, régime des entreprises sous conventions, etc) ;
- la sécurisation du transit des marchandises.

S'agissant de la politique de dépenses publiques, différents leviers peuvent être actionnés :

- la priorisation des dépenses (Par exemple : privilégier les dépenses d'investissements) ;
- la discipline budgétaire (Par exemple : renforcer le dispositif de contrôle du respect des procédures budgétaires) ;
- la qualité de la dépense (réduire en amont les dépenses inopportunes, assurer un bon contrôle des résultats attendus) ;
- Etc.

L'accélération de la mise en œuvre des mesures prises dans le cadre de la réforme des finances publiques, notamment celles qui permettraient d'obtenir des résultats immédiats et significatifs, permettrait également d'améliorer l'efficacité de la dépense publique.

#### 1.4. DÉFIS À RELEVER

Les défis à relever portent sur la gestion efficace des effets induits par la conjoncture sur l'exécution budgétaire, afin de garantir l'atteinte des objectifs de croissance.

Ils portent sur :

- L'élaboration d'un nouveau cadrage macroéconomique et budgétaire.
- L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de régulation budgétaire.
- La prise des dispositions permettant d'anticiper sur une éventuelle proposition de loi de

finances rectificative en cours d'exercice.

##### 1.4.1. Elaboration d'un nouveau cadrage macroéconomique et budgétaire

En terme de défi à relever, il est primordial en amont de procéder à la



révision du cadrage macroéconomique et budgétaire au regard de l'évolution de la conjoncture. La révision du cadrage devra tenir compte en particulier de :

- L'impact de la baisse des cours du pétrole, ainsi que de la détérioration des termes de l'échange sur les différents postes de la balance des paiements, la situation monétaire, le budget, la croissance ;
- L'impact positif sur la croissance de la mise en œuvre du plan d'urgence et autres plans spéciaux (CAN 2016 et 2019, plan prioritaire du Grand Nord) ;
- L'impact négatif de l'insécurité aux frontières sur l'économie et le budget.

Il sera nécessaire de procéder à des révisions du cadrage au fur et à mesure de l'évolution de la conjoncture qui pourrait être volatile.

#### **1.4.2. Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de régulation budgétaire**

La régulation budgétaire vise à exécuter le budget de l'Etat, notamment les dépenses publiques corrélativement à la mobilisation et la disponibilité de la trésorerie. Elle s'avère indispensable pour permettre à l'Etat d'honorer ses engagements à bonne date compte tenu de la baisse assez probable des recettes. Cette option présentera l'avantage de préserver la signature de l'Etat et d'éviter des dérapages par rapport au critère de convergence CEMAC sur la non accumulation des arriérés. Elle nécessitera une bonne mensualisation et un suivi des objectifs de recettes et autant que possible des prévisions de dépenses.

Elle nécessitera également une

bonne catégorisation des dépenses et la prise en compte de leur degré de maturité éventuelle dans la chaîne d'exécution de la dépense (ex. engagement des dépenses d'investissements corrélativement à la maturité des décomptes à payer). Les dispositifs déjà en place devraient être affinés ou renforcés, notamment le plan d'engagements et les blocages de précaution de crédits. Il serait également souhaitable que la mise en œuvre d'un tel dispositif soit bien formalisée, en veillant toutefois à ce que les mesures prises ne compromettent pas l'accroissement de l'activité économique.

Il conviendrait de rappeler que des instructions du PM en exécution vont déjà dans le sens de la réduction d'au moins 15% des dépenses susceptibles d'être gelées ou différées.

#### **1.4.3. Dispositions anticipatives dans la perspective éventuelle de la proposition d'une loi de finances rectificative au cours de l'exercice 2015**

La loi de finances rectificative interviendrait en cours d'année pour modifier certaines dispositions de la loi de finances votée en décembre 2014. Dans le cas d'espèce elle pourrait se justifier à la lumière des résultats du nouveau cadrage par :

- Une révision des prévisions de recettes ;
- Une révision des perspectives macroéconomiques ;
- Un montant significatif de dépenses non prévues initialement.

Il serait important d'être proactif par rapport à cette éventualité, dans la mesure où l'élaboration d'une loi de finances rectificative nécessite une charge de travail non négligeable. L'avantage de cette

option résiderait dans la nécessité d'une exécution budgétaire plus transparente, bénéficiant de l'aval de la représentation nationale. Par ailleurs, elle éviterait de donner à l'opinion publique l'impression d'une qualité médiocre de l'élaboration budgétaire, entamant ainsi la crédibilité du budget.

### **CONCLUSION**

**Le budget de l'exercice 2015 va s'exécuter dans un contexte particulier marqué par la chute de plus de 50% du prix du pétrole brut qui génère environ 20% de l'ensemble des recettes budgétaires. Par ailleurs, l'insécurité aux frontières septentrionales et orientales induit des dépenses significatives, avec un risque d'éviction d'autres dépenses.**

**Ces événements interviennent inopportunément, à une période où la nécessité d'accélérer la croissance est primordiale pour maintenir le cap vers les objectifs de développement.**

**Il est donc question de relever le défi d'une exécution budgétaire restrictive en dépenses, tout en contribuant à l'accélération de la croissance. Ce qui suppose une gestion efficace des dépenses et/ou une mobilisation des ressources au-delà des prévisions. Ceci devrait se traduire par :**

- **en amont, l'élaboration d'un cadrage macroéconomique et budgétaire réaliste qui tienne compte de la nouvelle donne ;**
- **en aval, sur la base du nouveau cadrage, la formalisation et la mise en œuvre d'une stratégie de régulation budgétaire appropriée, et le cas échéant, l'élaboration d'une loi de finances rectificative ■**



## EXPOSÉ N° 2

### L'IMPACT DE LA QUALITÉ DE LA DEPENSE PUBLIQUE DANS LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT

**PRÉSENTÉ PAR :** Monsieur Léonard KOBOU DJONGUE, Directeur de la Trésorerie à la Direction Générale du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire

#### INTRODUCTION

Omniprésente dans l'actualité nationale et internationale, la question de la gestion de la dépense publique, outil au service du financement des politiques publiques, est au cœur des débats, aussi bien pour ce qui est des préoccupations relatives à leur volume que de celles concernant leur pertinence.

Cette question se trouve renforcée dans les pays en voie de développement où la qualité de la dépense publique est perçue comme un catalyseur de l'essor du secteur privé et une variable essentielle à la croissance du PIB. Ainsi, une nouvelle approche de la gestion des dépenses publiques mettant l'accent sur la performance c'est-à-dire l'efficacité et l'efficience, a vu le jour aux côtés de l'approche traditionnelle orientée sur la régularité (respect des lois, règlements et procédures).

Cette nouvelle donne a davantage mis en lumière, la problématique contemporaine de la qualité de la dépense, elle-même renforcée par les contraintes liées à une gestion optimale de la trésorerie de l'Etat dans un contexte caractérisé par la rareté des ressources.

Il est donc essentiel à l'entame d'un débat sur la qualité de la

dépense et de son impact sur la gestion de la trésorerie d'analyser les caractéristiques d'une dépense de qualité, d'effectuer un état des lieux et d'évaluer les conséquences qui résultent de l'absence de qualité dans la dépense et enfin de proposer quelques mesures visant à rectifier les entorses observées.

#### II.1. LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE DÉPENSE DE QUALITÉ ET SON IMPACT POSITIF SUR LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT

Pour mieux comprendre la qualité de la dépense publique, cherchons à savoir ce qu'est la qualité et ce qu'il en est de la dépense publique, c'est-à-dire de l'ensemble des dépenses effectuées par l'Etat et ses démembrements.

Le mot qualité est un terme polysémique employé dans les entreprises et les organisations publiques et privées qui résume en général, la capacité à atteindre les objectifs visés.

Toutefois, la norme ISO 8402-94 la définit comme « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés et implicites ».

En outre, la norme ISO 9000-2000 entend par qualité « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques

intrinsèques à satisfaire des exigences ».

Par ailleurs, pour le petit Robert, la qualité est « ce qui fait qu'une chose est recommandable... manière d'être, aspect sensible et non mesurable des choses ».

En faisant la synthèse des définitions précédentes, il en découle que la qualité de la dépense publique est la capacité des administrations publiques à satisfaire aux exigences publiques en exécutant leur budget conformément aux normes, règles et procédures en vigueur.

Une dépense publique de qualité est d'abord et avant tout une dépense régulière qui s'apprécie à travers le respect des principes et procédures, même si au-delà du respect de ceux-ci, elle est également celle qui par sa nature ou son objet est susceptible de soutenir la croissance économique.

#### II.1.1. Les conditions d'une dépense de qualité

##### II.1.1.1. Le respect des principes budgétaires et comptables

Accorder la priorité à la qualité de la dépenses exige que soient réunies au moins trois critères: le strict respect des principes, règles, procédures budgétaires et



comptables, une nécessaire maîtrise du volume des dépenses et, enfin, la priorisation des dépenses porteuses de croissance.

Ces principes ont été consacrés en ses articles 5, 60 et 73 par la loi N° 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'Etat. Il s'agit du :

- **principe de l'annualité budgétaire**

L'autorisation budgétaire est donnée pour une période de douze mois. principe de la spécialité des crédits Les crédits sont affectés à des dépenses déterminées.

- **principe d'unité**

La loi de finances présente les dépenses et les recettes dans un document unique.

- **principe d'universalité**

Les recettes et les dépenses sont inscrites au budget pour leur montant brut, sans compensation entre elles. Les recettes ne sont pas affectées à une dépense prédéterminée.

- **principe du service fait**

Le « service fait » est un dispositif protecteur des deniers publics qui interdit de payer une dépense publique, avant que les prestations, qu'elle rémunère, n'aient été effectivement exécutées par le partenaire de l'administration. C'est donc un événement matériel qui doit être constaté pour rendre la dette exigible et justifier tout décaissement.

- **Principe de performance**

La gestion des dépenses publiques doit être guidée par l'efficacité et l'efficacité.

- **Principe de sincérité**

La loi de finances présente de façon sincère l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat. Les comptes de l'Etat doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière.

L'information financière fournie par l'Etat doit être exhaustive, cohérente et exacte.

### **II.1.1.2. Le respect des procédures budgétaires et comptables**

L'exécution de la dépense peut s'effectuer suivant une procédure dite normale ou exceptionnelle. La procédure normale de la dépense, mode par excellence de l'exécution d'une dépense de qualité est celle qui garantit l'effectivité de la dépense. Elle suppose deux phases : **la phase administrative et la phase comptable.**

#### **UN STRICT ENCADREMENT DES PROCÉDURES EXCEPTIONNELLES**

Afin de tenir compte des spécificités de certaines natures de dépenses, le législateur a prévu une procédure simplifiée pour leur traitement. Il s'agit de cas limitativement énumérés compte tenu de leurs possibles effets sur la qualité de la dépense et partant sur la trésorerie.

### **II.1.2. Les effets induits par la qualité de la dépense sur la gestion de la Trésorerie**

- **les principes budgétaires et comptables, postulats de toute construction en matière de gestion de la trésorerie**

Il s'agit ici de démontrer que la gestion de la trésorerie se base sur le respect des principes et procédures budgétaires et comptables notamment en matière d'exécution des dépenses. En effet, la trésorerie n'est qu'un solde, une conséquence du respect ou du non respect des principes et procédures sus cités.

- **le respect des principes et des procédures induisent une meilleure prévisibilité en matière des dépenses**

Le respect des procédures permet au gestionnaire de la trésorerie de disposer d'une meilleure prévision en termes de dépenses. Afin de mieux saisir la problématique sous jacente à nos propos, il est important que notre analyse se fonde sur l'interrelation qui existe entre les principes énoncés plus haut et la gestion de la trésorerie.

En prenant le cas du principe de l'annualité budgétaire, il a été précédemment relevé qu'il s'agit d'un principe sacro-saint de finances publiques. Ainsi en matière de gestion de la trésorerie, ce principe est déterminant dans la mesure où il est la base du plan de trésorerie qui a par principe un horizon infra annuel. Les prévisions du plan de trésorerie sont donc établies sur une base annuelle correspondant à la durée d'exécution du budget.

En ce qui concerne le principe de la spécialité des crédits, il permet au gestionnaire de la trésorerie d'établir sur la base de la nature des dépenses un profil des dépenses. À titre d'illustration le rythme de consommation des dépenses d'investissement est différent de celui de fonctionnement.

- **le choix des dépenses et la gestion de la trésorerie**

Bien que le domaine de la gestion de la trésorerie soit assez large, il reste constant que certaines dépenses peuvent permettre d'améliorer la gestion de la trésorerie notamment par l'effet que celles-ci ont sur la création des richesses et la croissance. C'est en ce sens que certaines dépenses sont qualifiées de capitalisantes. Dans cette optique à chaque type de dépenses est associé un mode de financement spécifique.

Il y a deux principaux canaux par lesquels la dépense de qualité peut



affecter positivement la croissance économique, à savoir :

- directement en accroissant le stock de capital de l'économie à travers par exemple l'investissement public qui peut être complémentaire de l'investissement privé ;
- indirectement en augmentant

la productivité marginale des facteurs de production offerte par le secteur privé, à travers les dépenses de santé, d'éducation et d'autres services qui contribuent à l'accumulation du capital.

Par ailleurs, l'allocation optimale des dépenses publiques est

indispensable à la création de la richesse dans la mesure où elle peut favoriser la croissance lorsque les dépenses sont destinées à l'investissement mais également susceptible de la freiner quand elles privilégient la consommation.

**Qu'en est-il de cette problématique dans notre contexte ?**

## II.2. ETAT DES LIEUX DE LA QUALITÉ DE LA DÉPENSE ET DE SON IMPACT SUR LA GESTION DE LA TRÉSORERIE : UNE SITUATION PRÉOCCUPANTE

L'observation générale qui se dégage au terme d'une évaluation du processus d'exécution de la dépense publique est celle d'une détérioration de sa qualité. Plusieurs facteurs entrent en jeu lorsqu'il s'agit d'analyser les causes de cette détérioration. Ceci a un impact négatif sur la gestion de la trésorerie qui, pour l'instant a pu être jugulé.

### II.2.1. Les principaux facteurs de détérioration de la qualité de la dépense

#### LA QUALITÉ DE L'INFORMATION ET LA PERTINENCE DU CADRAGE BUDGÉTAIRE

La loi de finances doit être élaborée et exécutée dans le cadre des programmes traduisant les politiques publiques auxquelles sont associés des objectifs assortis d'indicateurs de résultats et de ressources publiques. Ce qui nécessite un cadrage macroéconomique et budgétaire

pertinent, mais également un respect des normes relatifs pas seulement à la quantité de statistiques, mais beaucoup plus à la qualité, la célérité, la fiabilité, l'exactitude, la clarté, la pertinence et l'actualité des informations disponibles.

#### LE NON RESPECT DES PRINCIPES ET PROCÉDURES BUDGÉTAIRES ET COMPTABLES

Le non respect des principes et procédures budgétaires et comptables a un impact direct sur la trésorerie de l'Etat. En effet, et tel que constaté au quotidien, le recours abusif à certaines procédures impose des sorties massives de trésorerie du circuit du Trésor au profit d'autres circuits ou de coffres forts de certains ordonnateurs. Celles-ci n'auraient pas eu lieu dans le cadre du respect de la procédure normale d'exécution de la dépense publique.

Les exemples ci-dessous sont fort illustratifs :

- le règlement des dépenses d'investissement sur la base du simple engagement juridique, sans que le processus budgétaire normal, sanctionné par le service fait, ait été mené à son terme. Tel

est le cas de 85% de dépenses d'investissement financées par le budget de l'Etat ;

- la pratique des sauvegardes de crédits budgétaires sur le terrain, matérialisée en fin d'année par des écritures de prises en charge comptable sans service fait préalable, afin d'éviter que les crédits régulièrement engagés ne tombent dans le clos alors qu'ils auraient pu être simplement reportés ;
- le recours abusif aux procédures exceptionnelles.

Il est question ici d'analyser le risque lié à la généralisation des procédures exceptionnelles. Parmi celles-ci nous retiendrons uniquement celles relatives aux caisses d'avances (autrefois réservées à l'exécution de menues dépenses répétitives, mais qui permet aujourd'hui de réaliser des dépenses d'investissement et de fonctionnement) et aux décisions de débloques logées dans les comptes des correspondants et des administrations ouverts dans les livres du Trésor.

#### SITUATION DES CAISSES D'AVANCES (voir tableau)

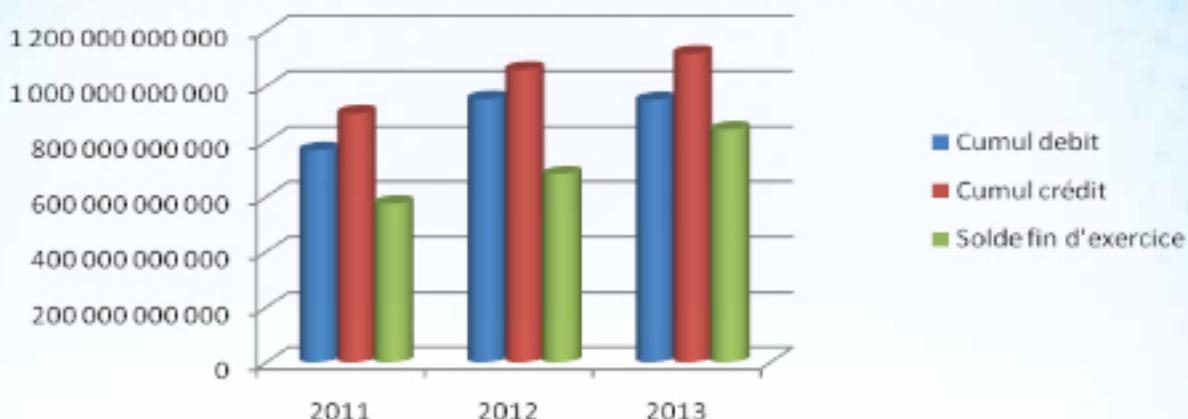
**Tableau 5 :** Situation des caisses d'avance à la Paierie Générale du Trésor de 2011 à 2013

Exercice	Nombre	Montant
2011	445	39 223 240 311
2012	469	46 191 379 205
2013	507	52 728 284 886



## Le cas des comptes 42 et 45 et 470 ouverts dans les livres du Trésor

### Evolution des opérations ayant impacté des comptes au cours des exercices de référence



Source : Balance des comptes du Trésor.

Si cet accroissement peut se comprendre comme traduisant la volonté des autorités publiques de mettre en application les dispositions de la loi sur le régime financier, qui fait du Trésor public le guichet unique des opérations de l'Etat, des Collectivités Territoriales Décentralisées et des Etablissements Publics Administratifs, il convient tout de même de signaler qu'en ce qui concerne les comptes ouverts à la Paierie Générale du Trésor, il s'agit d'autorisations d'engagement transformées sans service fait en créance et de crédits budgétaires transformés en trésorerie

par le mécanisme de décision de déblocage et de mise à disposition sur le budget de fonctionnement et même d'investissement.

Elles impactent fictivement les dépenses de biens et services et de capital » du TOFE tant qu'il n'y a pas de sortie réelle de trésorerie.

Il se pose dès lors un problème de sincérité et de justification de la qualité de la dépense dans l'exécution du budget de l'Etat.

Le volume important des dépenses à régulariser et à budgétiser dont les couvertures budgétaires en

régularisation sont faites sur la base des queues de crédits qui ne sont pas toujours conformes à la nature des dépenses effectuées ; ce qui porte atteinte au principe de la spécialité des crédits budgétaires.

Bien plus, plusieurs dépenses à régulariser et à budgétiser restent non couvertes en fin d'année du fait de l'indisponibilité des crédits budgétaires ; situation qui expose au risque de dépenses extra budgétaires. Le tableau ci – dessous présente sur trois exercices, les avances de trésorerie non régularisées.

Tableau 6 : Les avances de trésorerie non régularisées de 2011 à 2013

Année	Soldes non apurés
2011	50 209 149 944
2012	59 916 621 751
2013	68 851 603 992

La non régularisation desdites dépenses biaise les données relatives à l'exécution du budget de l'Etat. En effet, les documents budgétaires (balance des comptes, loi de règlement, situation d'exécution budgétaire) produisent des données nettement en deçà de l'exécution réelle.

### II.2.2. Les conséquences d'une mauvaise qualité de la dépense sur la gestion de la trésorerie et la nécessité de les juguler

Si jusqu'alors des efforts ont été fournis afin de juguler les effets

néfastes d'une mauvaise qualité de la dépense sur la gestion de la trésorerie, il est important de signaler que ces efforts risquent d'être vains si la situation perdure. On assistera donc à :

- un allongement des délais de paiement dû aux tensions de



trésorerie : si jusqu'ici, les délais de paiement ont tant bien que mal été respectés, rien ne rassure qu'ils le seront à l'avenir si les dysfonctionnements ci-dessus mentionnés persistent ;

- une explosion du stock des restes à payer et une accumulation des arriérés ;
- la dégradation de la qualité de la signature de l'Etat avec comme conséquence le risque de non respect des critères de convergence multilatérale de la CEMAC, induite par l'accumulation des arriérés sur la période courante;
- un renchérissement des coûts des emprunts.

Aussi, il est urgent de prendre un certain nombre de mesures correctives afin d'optimiser la gestion de la trésorerie de l'Etat. Ces mesures peuvent se résumer en un mot : « discipline budgétaire et comptable ». Il s'agit de revenir aux fondamentaux qui guident l'exécution de la dépense publique. A ce titre, un accent particulier devrait être mis sur les points suivants :

- **le respect des principes et procédures budgétaires et comptables**

Il est essentiel dans un premier temps de maîtriser les principes et procédures qui encadrent l'exécution des dépenses publiques et dans un second de les appliquer.

- **l'amélioration des contrôles de régularité**

Le comptable est le garant de la régularité de la dépense et de la sincérité des comptes. A ce titre, c'est à lui qu'incombe la responsabilité de la qualité de la dépense. Ainsi un accent devrait être mis sur cette fonction essentielle de l'activité comptable afin d'éviter le risque que celui-ci ne soit taxé de responsable

de la détérioration de cette qualité.

- **la mise en place d'un système d'annonce**

Le système d'annonce vise à s'assurer que chaque dépense exécutée dans les règles de l'art trouve de la ressource pour la supporter. Car si une dépense de qualité a un impact positif sur la gestion de la trésorerie, cette gestion devrait également permettre une bonne exécution de la dépense.

- **la mise en place des délais de paiement**

Il s'agit au-delà des 90 jours reconnus par le dispositif CEMAC de circonscrire les délais impartis à chaque acteur de la chaîne de la dépense afin de mieux adresser la question de la prévisibilité de la dépense.

- **l'amélioration du service rendu aux correspondants**

Pour ce faire, il importe dans un premier temps de toiletter leurs comptes ouverts dans les livres du Trésor, d'ouvrir une réflexion sur le sort de certains soldes en fin d'exercice et de définir un délais d'exécution des ordres qui soit compatible avec l'exécution de leur budget...

## CONCLUSION

**Eu égard aux orientations politiques prises dans le cadre de la stratégie de développement du Cameroun, la question de la qualité de la dépense est plus que par le passé, inscrite au cœur du budget de l'Etat dont l'exécution est assurée depuis 2013 par programmes.**

**Dans un tel contexte, le budget intervient comme l'outil par excellence utilisé par les pouvoirs publics pour l'acquisition des infrastructures de nature à accroître la productivité de**

**plusieurs facteurs privés ; d'où l'augmentation significative des crédits réservés au budget d'investissement public.**

**Bien que cette répartition des crédits budgétaires soit un critère substantiel, elle ne suffit pas à elle seule pour garantir l'atteinte des résultats escomptés. Encore faudrait-il, en marge des choix stratégiques effectués, gérer les allocations disponibles dans le strict respect de l'orthodoxie budgétaire, comptable et financière. C'est tout le sens des enjeux qui gouvernent l'exécution du budget 2015, marquée par le début de mise en œuvre du plan d'urgence triennal prescrit par le Chef de l'Etat.**

**Il s'agit là d'une interpellation forte, formulée à l'adresse de tous les intervenants dans la chaîne qui devront, chacun en ce qui le concerne, jouer pleinement son rôle pour garantir l'atteinte des résultats escomptés car en réalité : Cadrage de qualité (dépenses de qualité) + respect des principes budgétaires et comptables = Trésorerie disponible et suffisante.**

**La trésorerie révèle les décisions de gestion et les comportements. Elle est une conséquence et non une cause. Les difficultés de trésorerie ne sont pas des maladies, mais des symptômes dont il faut rechercher et trouver les causes dans la qualité de la dépense ■**

## C- LES RÉUNIONS SECTORIELLES

La deuxième journée de la conférence a été ponctuée par la tenue des réunions sectorielles des quatre directions générales, la restitution des travaux des réunions sectorielles en séance plénière et l'adoption des recommandations de la conférence.



# I. COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

**A**u terme des travaux de la réunion sectorielle des responsables de la Direction Générale des Impôts tenus le 30 janvier 2015, les recommandations ci-après sont proposées en vue de la réalisation des objectifs assignés à l'administration fiscale, axées autour de quatre (04) principaux piliers du programme 271 intitulé « **optimisation des recettes non pétrolières, amélioration du climat des affaires et protection de l'espace économique national** ».

POUR MÉMOIRE, LES 4 PILIERS DU PROGRAMME SONT LES SUIVANTS :

- l'accroissement de la mobilisation des recettes fiscales ;
- l'amélioration de la qualité des services fiscaux ;
- la mise en place d'un système d'information moderne et intégré ;
- le pilotage et la coordination des services fiscaux.

## I.1. EN CE QUI CONCERNE L'ACCROISSEMENT DE LA MOBILISATION DES RESSOURCES FISCALES

L'objectif recherché est l'amélioration du recouvrement des recettes fiscales non pétrolières pour les porter à 1 404 milliards FCFA en 2015. Le montant de 1 404 milliards représente une progression de l'ordre de 13,22% par rapport à l'objectif de l'exercice précédent, soit 1 64 milliards de recettes additionnelles à mobiliser en valeur absolue.

Il s'agira notamment dans ce cadre de tirer profit des mesures fiscales nouvelles de la Loi de Finances

2015 et de veiller à la poursuite des réformes structurelles de la DGI.

### I.1.1. Au regard des mesures nouvelles de la loi de finances 2015

Il s'agit des mesures d'élargissement de l'assiette fiscale, de sécurisation des recettes et de lutte contre l'évasion et la fraude fiscales internationales.

S'AGISSANT DE L'ÉLARGISSEMENT DE L'ASSIETTE, IL S'AGIRA ENTRE AUTRES DE :

- veiller à l'application de la réforme des acomptes, précomptes et minima de perception ;
- veiller à l'application des nouvelles mesures sur l'encadrement des transactions en espèces en matière de TVA ;
- mettre en œuvre la compétence nouvelle de l'administration fiscale en matière de gestion des impôts et taxes du secteur minier.

EN CE QUI CONCERNE LA SÉCURISATION DES RECETTES, IL SERA QUESTION DE :

- lancer le système de suivi électronique des facturations des entreprises afin de lutter contre la fraude à la TVA ;
- améliorer l'apurement du stock des RAR grâce à la réforme de la transaction et la mise en œuvre effective de la Commission d'Admission en Non Valeur ;
- suivre la mise en œuvre de la réforme des modalités de collecte du timbre d'aéroport ;
- mettre en place la géolocalisation des machines à timbrer.



### **I.1.2. Au regard de la poursuite des réformes structurelles de la DGI**

- poursuivre le renforcement et la modernisation de la Direction des Grandes Entreprises (DGE) ;
- consolider la réforme des nouveaux Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME) de Yaoundé et Douala ;
- accompagner les nouveaux Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME) de Limbe et de Bafoussam récemment lancés ;
- lancer la réforme des Centres Divisionnaires des Impôts (CDI) sur le modèle des CIME ;
- mettre en place et dynamiser les inspections régionales des services fiscaux.

### **I.2. S'AGISSANT DE L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE SERVICE**

L'objectif recherché ici est de faciliter aux opérateurs économiques l'accomplissement de leurs obligations déclaratives et de paiement.

#### **I.2.1. En vue de faciliter les obligations déclaratives**

- renforcer le dispositif de la télé déclaration à la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et l'étendre à tous les Centres des Impôts des Moyennes Entreprises (CIME) ;
- mettre en œuvre la réforme de la déclaration pré-remplie notamment en ce qui concerne la Taxe Foncière dans les villes de Yaoundé et Douala, et l'étendre aux autres villes du pays ;
- réduire les délais d'enregistrement des bons de commandes publiques en les ramenant à 48 heures maximum ;
- améliorer l'accessibilité de l'administration fiscale par la remise à niveau du Centre d'Appels téléphoniques (CAT) ;
- éditer et diffuser les guides fiscaux à l'endroit des usagers de l'administration fiscale pour une meilleure information de ceux-ci sur leurs droits et obligations.

#### **I.2.2. En vue de faciliter les modalités de paiement des impôts et taxes**

- étendre le Mobile Tax au paiement de tous les impôts et taxes réglés en espèces ;

- lancer l'étude sur la mise en place du télé – paiement des impôts et taxes par les Grandes Entreprises ;
- systématiser la délivrance automatique des quittances ;
- poursuivre les réformes de réduction des paiements des impôts et taxes en espèces.

### **I.3. AU REGARD DE LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION FISCALE ET LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION MODERNE ET INTÉGRÉ À LA DGI**

L'objectif de cette action est la fiabilisation, la sécurisation et l'automatisation de la chaîne de gestion des impôts et taxes.

Pour ce faire, les activités à déployer se déclinent comme suit :

- parachever la mise en place de l'IDU ;
- actualiser en permanence le fichier des contribuables désormais publié sur le site web de la DGI ;
- mettre à jour l'application de gestion des impôts et taxes « MESURE » en y intégrant les fonctionnalités et les réformes nouvelles ;
- déployer l'application «MESURE» dans tous les Centres des impôts non encore informatisés ;
- finaliser les études en vue de la mise en place d'un système intégré de gestion des impôts et taxes.

### **I.4. AU NIVEAU DU PILOTAGE ET DE LA COORDINATION DES SERVICES FISCAUX**

L'objectif de cette action est l'accompagnement efficace de la mise en œuvre des actions et des interventions de l'administration fiscale.

Les activités à déployer sous cette action portent sur trois axes majeurs, à savoir :

- doter les structures fiscales de moyens logistiques appropriés ;
- améliorer les incitations au personnel méritant ;
- renforcer et densifier la formation continue du personnel ■

## II. COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU BUDGET

Dans le cadre de la Conférence annuelle des responsables des services centraux, déconcentrés et extérieurs du Ministère des Finances, le Directeur Général du Budget, M. SAMBA Antoine Félix, a présidé le 30 janvier 2015, l'atelier relatif aux travaux relevant de ses services.

A l'ouverture des travaux, le Directeur Général du Budget a souhaité la bienvenue à ses collaborateurs, et a souligné que les travaux en atelier viennent approfondir la réflexion sur le sous-thème portant sur « Les clés de la croissance dans un contexte de défis ». Il a félicité ses collaborateurs pour leur rôle bien accompli pendant les trois premières années qui marquent le premier cycle triennal du budget-programme au Cameroun et les a engagés à œuvrer pour corriger les dysfonctionnements relevés dans cette phase. A cet égard, le Directeur Général a félicité ses collaborateurs pour leur implication et les a ensuite sensibilisés sur les principaux chantiers et défis en cours à la Direction Générale du Budget en lien avec le thème central de la conférence.

Il s'agit entre autres :

- du resserrement et de la rationalisation de la dépense de la réforme du secteur public et parapublic notamment la révision du statut des entreprises publiques et des établissements publics administratifs ;
- de l'accélération des réformes budgétaire par la transposition

des directives CEMAC dans le droit positif interne ;

- de l'assainissement des finances publiques à travers l'apurement des comptes 42, 45 et 47 ;
- de l'optimisation du dispositif informatique PROBMIS.
- Les travaux proprement dits prévoyaient un exposé et des échanges.

### II.1. LA CIRCULAIRE BUDGÉTAIRE: UNE DES CLÉS POUR UNE EXÉCUTION HARMONIEUSE DU BUDGET 2015

L'exposé a porté sur : « **la circulaire budgétaire : une des clés pour une exécution harmonieuse du budget 2015, vecteur de la croissance dans un contexte de défis** ». Il s'insère dans un contexte caractérisé par une interpellation forte du Président de la République sur la réduction du train de vie de l'État, la promotion d'une dépense de qualité et la mise en œuvre des mesures d'accélération de la croissance économique. A travers son intervention, M. NTSEK Serge Dieudonné, Chef de la Division du Contrôle Budgétaire, de l'Audit et de la Qualité de la Dépense a permis aux acteurs de l'exécution des budgets publics de s'imprégner de la lettre et de l'esprit de la circulaire pour s'assurer, à travers leurs interventions respectives, et une exécution optimale, efficace et efficiente au titre de l'exercice 2015.

Dans sa présentation, le DCOB a indiqué que, la Circulaire sur



l'exécution du budget se fonde sur la loi n° 2007/006 du 26 décembre 2007, qui dispose que le Ministre chargé des Finances veille à la bonne exécution des lois de finances. A cet effet, elle a pour rôle la régulation de la gestion budgétaire, la vulgarisation des lois et règlements et, la fixation des procédures d'exécution. Dans cette optique, la Circulaire est explicative, interprétative du droit et conforme à loi. Poursuivant son propos, il a démontré que la Circulaire est un instrument pour une exécution harmonieuse du budget. Dans ce sens, il a insisté sur les mesures spécifiques visant à réduire le train de vie de l'Etat, les leviers de la régulation, les différentes procédures d'exécution, les mesures de promotion d'une dépense de qualité.

Enfin, il a rappelé les dates de clôture des opérations sur le budget de l'Etat à savoir le 30 novembre 2015 pour les départements ministériels et les organes constitutionnels et le 31 décembre 2015 pour les entités publiques autonomes.

## II.2. LES RECOMMANDATIONS

Les exposés ont été suivis de discussions et commentaires très enrichissants. A l'issue des débats, les recommandations suivantes ont été formulées :

- l'accompagnement des contrôleurs financiers centraux et spécialisés dans le but de renforcer leurs capacités en matière des réformes des finances publiques;
- l'accélération de la réforme du secteur public à l'effet de la conformer à l'environnement des finances publiques ainsi qu'aux dispositions des actes OHADA;
- l'assainissement des finances publiques à travers l'apurement des comptes 42 et

45 en vue de réduire la pression qu'ils exercent sur la trésorerie de l'Etat ;

- la poursuite de la réforme des finances publiques avec notamment la transposition des directives CEMAC dans le droit positif interne, la préparation d'un cadre de référence pour la préparation du second cycle triennal de budgétisation par programme 2016-2018, l'intensification des actions de formation et d'accompagnement des administrations avec pour cibles les Contrôleurs Financiers, les Responsables de Programme, les régions et les EPA ;
- l'amélioration de la coordination des interventions des partenaires au développement qui soutiennent la réforme des finances publiques. Dans cette optique, il faudrait opérationnaliser le Projet d'Appui à la Gouvernance des Finances Publiques (PAGFI) récemment signé avec la coopération française, et faire aboutir la requête adressée à la Banque Mondiale pour la mise en place d'un nouveau projet d'appui aux secteurs des finances publiques ;
- l'assurance de la remontée de l'information budgétaire exhaustive et fiable afin de garantir la sincérité des états des synthèses ;
- la veille au bon déroulement des missions d'assistance technique du FMI et d'AFRITAC CENTRE attendu dans notre pays au second semestre 2015.

A l'issue des travaux, le Directeur Général du Budget a engagé ses collaborateurs à s'approprié la réforme en cours et à veiller à l'application rigoureuse de la législation et de la réglementation en vigueur dans le cadre de l'exécution du budget de l'état au titre de l'exercice 2015 ■

### III. COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES DOUANES

La réunion sectorielle de la Direction Générale des Douanes, prévue dans le cadre de la Conférence annuelle des services centraux, déconcentrés et extérieurs du Ministère des Finances, s'est tenue le 30 janvier 2015 dans la salle 1500 du Palais des Congrès, sous la présidence de Madame Minette LIBOM LI LIKENG, Directeur Général des Douanes.

Quatre temps forts ont marqué le déroulement des travaux à savoir :

- la communication spéciale du Directeur Général des Douanes ;
- l'Exposé sur la Réforme de la Stratégie de Surveillance Douanière ;
- l'adoption du plan d'actions 2015 de la Direction Générale des Douanes ;
- les recommandations au titre de l'année 2015.

#### III.1. COMMUNICATION SPÉCIALE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES DOUANES

Madame le Directeur Général des Douanes, dans sa communication spéciale, a rappelé les éléments de contexte qui dessinent les perspectives de travail de l'Administration des Douanes pour l'année 2015.

Elle a d'emblée souligné que la thématique centrale retenue par le Ministère des Finances engage l'Administration des Douanes à jouer efficacement sa partition en vue de l'accélération de la croissance nationale dans un contexte de défis, par une recherche approfondie de la performance, de la sobriété dans les dépenses budgétaires et de l'attractivité de l'environnement des affaires.

Pour donner corps à ces options,

La Direction Générale des Douanes se doit de parfaire sa démarche managériale et d'engager la réflexion autour des ressorts d'accélération de la croissance au profit du développement de la Nation, dans un contexte national de financement efficient du Plan d'urgence prescrit par le Chef de l'État, et international, marqué par le fléchissement des cours du pétrole, la révision à la baisse du potentiel de croissance des économies émergentes et l'atonie de la croissance dans zone euro.

Poursuivant son propos, elle a rappelé que la réunion de ce jour a pour objet de rassembler les actions phares de l'administration des douanes au titre du plan d'actions 2015 de la Direction Générale des Douanes.

Elle a également adressé ses félicitations aux responsables des douanes pour l'atteinte des résultats réalisés, qui reflètent une volonté forte d'engagement dans un contexte d'insécurité dans certaines zones transfrontalières.

Au plan de la mobilisation des ressources, Madame LIBOM LI LIKENG a rappelé que le cadrage budgétaire en cours prévoit une prévision de recettes de l'ordre 692,7 milliards au titre de l'année 2015. Ce qui correspond à une hausse des objectifs de près 55 milliards en valeur absolue, et 9% en valeur relative par rapport à l'année antérieure.

En clôture de cette adresse, elle a appelé les participants à un engagement renouvelé et à une mutualisation des énergies afin de



renforcer la capacité de l'administration des douanes à atteindre les objectifs assignés par le Gouvernement au titre de l'année budgétaire 2015.

### III.2. EXPOSÉ SUR LA RÉFORME DE LA STRATÉGIE DE LA SURVEILLANCE DOUANIÈRE

A la suite de la communication introductive de la présidente de séance, Monsieur EPEY NKONGHO, Chef de Division de la Surveillance, a délivré une présentation sur ce thème.

L'exposé s'est articulé autour de quelques axes forts : le contexte et les fondements de la réforme de la stratégie de surveillance douanière, l'état des lieux de la fonction de surveillance, et la formulation de stratégies nouvelles.

Il en ressort que l'exécution de la fonction de surveillance de l'administration se déploie dans un contexte mondial, régional et national marqué par l'escalade des trafics illicites, la criminalité organisée, l'insécurité transfrontalière, le terrorisme, et sur un autre plan, par la mise en œuvre prochaine des Accords de Partenariat Economique (APE).

La nature et le profil de l'évolution des menaces et enjeux générés par ce nouvel environnement appellent un ajustement de la réponse stratégique de la Douane, aussi bien du point de vue de sa mission de protection de la société que de la mobilisation optimale des ressources budgétaires.

Dans ce contexte en mutations, la refondation de la fonction de Surveillance s'inscrit dans une perspective radicalement nouvelle, qui transcende les défis classiques de lutte contre la fraude commerciale, la contrebande, la contrefaçon et les grands trafics. A cet égard, elle inclut explicitement les préoccupations de sécurité.

De ce point de vue, et face à l'émergence de menaces nouvelles mise en lumière par l'exposé, au rang desquelles figurent la montée du terrorisme, les trafics d'armes, la cybercriminalité, les fraudes environnementales, énergétiques et minières, les pandémies, la piraterie maritime, l'exploitation illicite des ressources halieutiques, ainsi que le blanchiment des capitaux, cette revue de l'état des lieux de la de surveillance douanière a permis aux participants de jeter les bases d'une stratégie de refondation et de redynamisation de la fonction de surveillance. Celle-ci doit reposer sur la préservation des acquis, conjuguée avec les actions spécifiques ci-après :

- la mise en place d'un fichier des entreprises ;
- l'élaboration d'une carte des pentières ;
- la mise à jour de la cartographie des risques douaniers ;
- l'exécution du plan d'action 2015 de la Douane.

Outre ce dispositif, la réponse stratégique de la Douane aux nouveaux enjeux de surveillance se décline autour de huit axes ainsi qu'il suit :

#### AXE N°1 : ORGANISATION ET COORDINATION DE LA SURVEILLANCE DOUANIÈRE

Cet axe est appelé à se déployer autour de certaines actions spécifiques, à savoir :

- la reconfiguration et l'opérationnalisation des structures ;
- la création d'une Direction de la surveillance comme structure faîtière de coordination ;
- la mise en fonctionnement de toutes les structures centrales de la surveillance, du Groupement Spécial d'Intervention Douanière et de ses démembrements sur le territoire national ;
- l'adaptation permanente des dispositifs de surveillance douanière



aux menaces de tous ordres, à travers la modernisation des méthodes d'intervention et de contrôle.

#### **AXE N°2 : VALORISATION DU RENSEIGNEMENT DOUANIER :**

Cette orientation porte notamment sur :

- l'élaboration d'une nouvelle instruction sur le renseignement et son appropriation par l'ensemble du personnel ;
- le développement d'une véritable culture du renseignement au sein de toutes les structures de l'Administration des Douanes.

#### **AXE N° 3 : DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATION AU PLAN INTERNATIONAL ET INTERNE :**

Au titre de cette option, il convient de retenir :

- l'optimisation des outils et instruments développés par l'Organisation Mondiale des Douanes (le CEN, le NCEN, le CENCOMM, le cadre des normes SAFE, le programme de contrôle des conteneurs PCC, IPM, CLICK, ...);
- le développement des mécanismes de coopération souples entre les Administrations des Douanes sous l'égide des Bureaux régionaux de liaison chargés du renseignement pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (BRLR-AC/BRLR-AO);
- l'exploitation de la plate-forme de collaboration CEN/i24/7 entre l'OMD et INTERPOL ;
- l'abonnement au LLOYDS MARITIME INFORMATION SERVICES (LMIS) : DATABASE/SEASEARCHER.

#### **AXE N°4 : RENFORCEMENT DE LA SURVEILLANCE MARITIME**

Ce renforcement passe par une organisation interne des services de surveillance maritime à travers la mise en place des structures prévues par les textes en vigueur. Dans le

même ordre d'idées, l'établissement des passerelles de collaboration avec les autres administrations en vue de la mutualisation des moyens de l'Etat s'avère nécessaire. Au titre des mesures complémentaires, il convient de mentionner la formation, l'affectation des personnels ainsi que l'acquisition de matériels.

#### **AXE N°5 : PROFESSIONNALISATION DES MÉTIERS DE LA SURVEILLANCE DOUANIÈRE**

Cet axe implique l'arrimage de la surveillance douanière du Cameroun aux standards internationaux, par le développement des capacités des personnels et la promotion des nouveaux métiers. Il suppose d'autre part la prise en compte de l'éthique et de la déontologie professionnelle.

#### **AXE N°6 : OPTIMISATION DES CONTRÔLES**

L'objectif recherché dans ce cadre est l'amélioration de l'efficacité des contrôles en vue d'apporter une réponse adéquate aux techniques de plus en plus sophistiquées auxquelles recourent souvent les contrebandiers. Il s'agit par ailleurs d'adapter les interventions douanières à l'essor des nouvelles formes de trafics illicites et d'actes d'insécurité. A cet effet, la dotation en moyens modernes et l'application intégrale de la police du rayon des douanes apparaissent comme des facteurs déterminants.

Les mesures dans cette direction appellent par ailleurs une dotation des personnels en outils appropriés, sur les plans législatif, technique, et technologique notamment.

#### **AXE N°7 : LUTTE CONTRE LA CONTREBANDE ET LES GRANDS TRAFICS**

D'un point de vue méthodologique, la rationalisation des procédures apparaît comme une option essentielle en vue de la maîtrise des flux commerciaux



transfrontaliers, au profit de la sécurisation de l'espace économique national.

### **AXE N°8 : VALORISATION DU CARACTÈRE PARAMILITAIRE DE LA DOUANE**

Les mesures inscrites au titre de cet axe visent l'amélioration de la capacité opérationnelle du personnel, à travers le renforcement de la discipline, l'appropriation des techniques militaires et la pratique du sport.

Pour la mise en œuvre de la stratégie ainsi déclinée, la Douane préconise l'implication et la collaboration des autres services et administrations présents à la frontière, au regard de la nature transversale des enjeux et des exigences de gestion coordonnée des frontières.

Dans le même esprit, la réussite des réformes engagées passe par une évaluation appropriée des coûts ainsi que l'adoption de plans pluriannuels réalistes.

### **III.3. ADOPTION DU PLAN D' ACTIONS POUR L'ANNÉE 2015**

Au terme de l'exposé sur la surveillance douanière, les échanges entre les responsables ont porté sur les actions phares devant guider l'exécution des missions de la Douane, en rapport avec les objectifs assignés.

Les lignes d'actions ci-après ont sanctionné les débats :

#### **III.3.1. Accroissement de la mobilisation des recettes**

Plusieurs mesures de caractère réglementaire et transversal seront déployées notamment :

- la consolidation et la poursuite de la mise en œuvre des contrats de performance ;

- la sécurisation du transit à travers la poursuite de l'optimisation des capacités opérationnelles du dispositif de suivi des marchandises par géolocalisation ;
- la mise en œuvre, dans tous les segments du secteur pétrolier, de mesures particulières de mobilisation des recettes ;
- l'amélioration du recouvrement des recettes ;
- la maîtrise et la rationalisation des dépenses fiscales.

#### **III.3.2. Gouvernance douanière et régulation de l'activité économique**

Il s'agira de mettre en œuvre les actions spécifiques suivantes :

- la dynamisation de la fonction surveillance, par l'élaboration d'une cartographie des risques douaniers, dans le cadre de la lutte contre la contrebande, la fraude douanière et la contrefaçon ;
- l'amélioration de la gouvernance douanière par la poursuite de la simplification des procédures de dédouanement et la lutte contre les mauvaises pratiques ;
- l'approfondissement du partenariat avec le secteur privé à travers la mise en œuvre progressive de la politique d'opérateur économique agréé ;
- le suivi et la mise en œuvre opérante des actes du colloque Douane-Entreprises de décembre 2014 ;
- l'optimisation du système de production et de vulgarisation de l'information douanière, à travers la mise en place d'un intranet et la densification qualitative du site web de la Douane ;
- le développement et le suivi des contrats-objectifs dans les services centraux ;
- le renforcement du contrôle de la



destination des importations réalisées en vue de l'exécution des marchés publics ;

- la poursuite de l'arrimage de notre cadre juridique interne aux dispositions de la Convention de Kyoto révisée et de l'Accord de l'OMC sur la facilitation des échanges ;
- l'optimisation du système de production et de vulgarisation de l'information douanière ;
- la finalisation du document de stratégie en matière de coopération douanière.

### III.3.3. Coordination et pilotage des services

Le plan d'actions au titre de l'année 2015 prévoit :

- la mise en cohérence des actions déployées avec le plan stratégique de la Direction Générale des Douanes ;
- la détermination et la mise en œuvre d'un dispositif de fidélisation des acteurs et intervenants du dédouanement ;
- la finalisation du projet d'adoption d'un code de conduite de la douane ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation initiale et continue ;
- le développement d'une base de données de gestion des ressources humaines.

Au terme des échanges, le Directeur Général des Douanes a prescrit une mobilisation générale des personnels autour des actions retenues.

### III.4. RECOMMANDATIONS FORTES POUR L'ANNÉE 2015

En vue de renforcer le souffle de la dynamique du plan d'actions projeté au titre de l'année 2015, et dans le prolongement des prescriptions de l'année précédente, la Direction Générale des Douanes recommande :

- la mise en œuvre de l'organigramme de 2013 ;

- la viabilisation de la plateforme d'apurement des créances de la SONARA et le suivi efficient des couvertures budgétaires des administrations publiques ;
- la mise en œuvre des recommandations issues de la journée de réflexion de la Journée Internationale de la Douane, édition 2015 sous le thème « La Douane Camerounaise face aux défis de la gestion coordonnée des frontières en conjoncture d'insécurité » ;
- l'adoption et la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de Surveillance douanière ;
- la dotation de l'administration en ressources financières, matérielles et techniques en vue de l'atteinte des objectifs de performances ;
- la maîtrise des exonérations et des facilités de nature diverses au regard de la tendance haussière des dysfonctionnements observés ;
- la dotation de l'administration des douanes d'un système informatique permettant à la fois de préserver les avancées actuelles, d'une part, et d'autre part, d'intégrer la prise en charge des enjeux qui structurent les perspectives de travail des services (surveillance, mise en place des APE en matière de contrôle et de gestion de l'origine etc. ) ;
- la réorganisation et le renouvellement de l'ensemble des outils statutaires de l'administration des douanes, en lien avec les exigences d'actions qu'appellent les mutations en cours ;
- la poursuite de la mise en place du plan de sécurisation des unités des douanes en rapport avec les risques sécuritaires spécifiques actuellement identifiés ;
- la mise en œuvre efficiente des actes issus du colloque Douane-Entreprises de décembre 2014, au plan notamment de l'accompagnement des opérateurs ;
- la programmation dans le budget 2016 de la construction du siège de la Direction Générale des Douanes ■

## IV. COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU TÉSAR, DE LA COOPÉRATION FINANCIÈRE ET MONÉTAIRE

Dans le cadre de la conférence annuelle des Responsables des services centraux, déconcentrés et extérieures, la Direction Générale du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire s'est réunie en sectorielle dans la salle inaugurale du Palais des congrès à partir de 8 heures 30 minutes, sous la présidence de monsieur **MOH Sylvester TANGHONGHO**, Directeur Général du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire. Les travaux de ladite sectorielle étaient rehaussés par la présence de Monsieur ASSAHORE K. Jacques, Directeur Général Adjoint du Trésor et de la Comptabilité Publique de la République de Côte d'Ivoire.

Trois articulations ont meublé les travaux de la sectorielle à savoir :

- l'allocution de Monsieur le Directeur Général ;
- les exposés et débats ;
- les interventions des représentants des différents corps de métiers.

### IV.1. L'ALLOCATION DU DGTCFM

Dans son allocution de circonstance, le Directeur Général est d'abord revenu les acquis de l'exercice 2014 sur les divers secteurs d'activités de la DGTCFM : Tenue des comptes publics, Gestion de la Trésorerie de l'Etat, Maîtrise des risques dans le cadre de la sécurisation de la fortune publique, secteur financier.

**Sur le plan comptable, il a mentionné entre autres :** l'amélioration du taux de production des comptabilités des CTD ; le contrôle et la mise à jour des

applications informatiques; les travaux de transposition des Directives CEMAC et la relecture de la loi sur le régime financier de l'Etat, la production du projet de loi de règlement 2013 avec une innovation relative à la production des Rapports Annuels de Performance (RAP) des administrations.

**Sur le plan de la gestion de la trésorerie,** le DGTCFM a exprimé sa satisfaction pour le bon déroulement du programme des émissions des titres publics en 2014 ; soit de 250 milliards de FCFA ont été levés par le Trésor public sur les marchés dont de 90 milliards de BTA, 10 milliards d'OTA et 150 milliards d'OT. Il n'a pas manqué de souligner le succès du dernier emprunt obligataire de 150 milliards de FCFA pour lequel les souscriptions se sont élevées à 153 milliards de FCFA, témoignant ainsi de la qualité de signature de l'Etat.

Par ailleurs, il a indiqué que le Cameroun a globalement honoré à toutes les échéances de remboursement en 2014 pour un montant total de 223,64 milliards, soit 211 milliards en principal et 12,64 milliards en intérêt.

Poursuivant son propos, il a félicité ses collaborateurs pour le respect des délais de paiement qui sont restés autour de 60 jours après la liquidation, en déca des délais de 90 fixés par les normes communautaires.

En ce qui concerne, la maîtrise des risques dans le cadre de la sauvegarde de la fortune publique, il a évoqué la dématérialisation des bons de caisse, la création du comité



de rapprochement des quittances dans certaines Circonscriptions Financières ; et l'intensification des missions de vérification et d'audit.

Enfin pour le Secteur financier, le Directeur général est revenu sur les progrès réalisés, notamment le suivi des banques, des compagnies d'assurance et des Etablissements de micro finance en difficultés, qui ont contribué à rétablir la confiance auprès du public. Le secteur des assurances a également connu une forte activité d'assainissement.

Il s'est également réjoui de la nomination des dirigeants sociaux de la banque des PME, de la mise en place d'une équipe projet et, de la signature d'un contrat d'assistance. Il a précisé par la suite que l'exercice écoulé n'a pas été jalonné que de succès. A cet effet, il a relevé le cas de la Banque agricole dont la mise en place reste attendue, la finalisation de la restructuration de certaines banques, la mise en place de la Caisse des Dépôts et Consignation et l'effectivité des Paieries Spécialisées.

Après le bilan de l'exercice 2014, le DGTCFM a placé 2015 sous le prisme de la transition et de la consolidation. Pour ce faire, il a prescrit un coup d'accélération pour la mise en place de la comptabilité patrimoniale et le développement de l'activité du contrôle de gestion au sein des structures de la DGTCFM, la consolidation des acquis, le rôle-pivot que devra jouer la DGTCFM dans la mise en œuvre du plan d'urgence décidé par le Chef de l'Etat.

Terminant son propos, le DG a appelé l'attention de chacun de ses collaborateurs pour que la DGTCFM soit une force de proposition et d'innovation, en droite ligne avec les nouveaux enjeux du financement de l'économie, de la discipline budgétaire et la réforme des finances publiques et, a dit pouvoir compter sur chacun pour que les conclusions des présentes assises soient couronnées de succès et à la hauteur des attentes de la haute hiérarchie.

## IV.2. DES EXPOSÉS ET DÉBATS

Les participants ont par la suite suivi trois exposés

complémentaires en droite ligne avec le thème général des Travaux à savoir : « Budget 2015 : les clés de l'accélération de la croissance dans un contexte de défis ».

**EXPOSÉ 1 :** La réforme comptable au Cameroun, présenté par Monsieur TELA Samuel, Chef de la Cellule de la Législation et de la Codification à la DGTCFM ;

**EXPOSÉ 2 :** La mise en place du contrôle de gestion à la DGTCFM, présenté par Monsieur Claude REMONDET, Conseiller Technique du DGTCFM.

**EXPOSÉ 3 :** Le rôle des comptables publics dans l'amélioration de la qualité de la dépense présenté par M. NJEI Richard, SDAG.

Le jeu de questions réponses a suivi la présentation des exposés dans une atmosphère conviviale.

## IV.3. LES INTERVENTIONS DES REPRÉSENTANTS DES CORPS DE MÉTIERS

La dernière articulation de la sectorielle de la DGTCFM a été marquée par les interventions respectives des représentants des Trésoriers Payeurs Généraux ; Receveurs Municipaux ; Agents Comptables ; SRAMA ; des Payeurs à l'Etranger, du Payeur Général du Trésor.

### IV.3.1. Intervention du représentant des Trésoriers Payeurs Généraux

Après avoir exprimé en son nom et en celui de ses collègues sa gratitude à l'endroit de la hiérarchie pour l'amélioration de leurs conditions de vie, **M. WAHOUM Jean Pierre**, Trésorier Payeur Général de NKONGSAMBA a déroulé son propos autour de deux (02) principaux points : l'environnement de travail et l'amélioration des conditions de travail.

Pour ce qui est de l'environnement de travail, il affirme qu'il est caractérisé par une montée de l'insécurité avec l'enregistrement de plusieurs cas de cambriolages. Il regrette dans le même ordre d'idée l'enclavement de certains postes comptables, ce qui cause des retards



dans la production des situations périodiques de qualité.

En ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail, il souhaite :

- une généralisation du dispositif de vidéo surveillance à l'ensemble des postes comptables centralisateurs et dans certains postes comptables rattachés de grande envergure ;
- l'extension de la garde de postes comptables par les forces de maintien de l'ordre et sollicité des dotations budgétaires à cet effet ;
- la matérialisation du projet des véhicules blindés pour les mouvements de fonds entre les Trésoreries Générales et leurs postes rattachés.

#### **IV.3.2. Intervention du représentant des Receveurs Municipaux**

Les Receveurs Municipaux sont représentés par M. MBARGA Jean Claude, Receveur Municipal auprès de la Communauté Urbaine de Douala. Celui-ci articule sa communication autour de trois (03) grands points, en l'occurrence :

- les activités menées ;
- les difficultés rencontrées ;
- les suggestions.

Concernant les activités menées, il les décline ainsi qu'il suit :

- le recouvrement et la comptabilisation des taxes communales ;
- la comptabilisation des recettes fiscales et le règlement des dépenses inscrites au budget des Collectivités, mais aussi des dépenses transférées ;
- le dépôt des balances des comptes à la DGTCFM.

Au chapitre des difficultés, il cite :

- la non prise en compte par les instructions conjointes N°000366/IC/CNIL/MINATD/MINEFI et N°0000079/IC/MINATD/MINFI de l'exhaustivité des opérations comptables qu'ils sont appelés à exécuter dans leurs différents postes comptables ;
- la faible collaboration entre les Recettes Municipales, le Ministère des Finances et ses

services déconcentrés ;

- le conflit de compétence entre les Receveurs Municipaux et les ordonnateurs ;
- Il a achevé son propos par quelques suggestions qui viendraient comme solutions aux problèmes listés. Aussi, il a souhaité que le groupe de travail, chargé de l'amélioration de la tenue de la comptabilités des CTD, soit élargi aux opérationnels préposés quotidiennement aux opérations comptables et budgétaires de ces entités.

#### **IV.3.3. Intervention du représentant des Agents Comptables**

Cette intervention est effectuée par **Mme NGOLLE Marie Evelyne**, Agent Comptable de l'Université de Yaoundé I, elle articule son propos autour de trois (03) grands axes à savoir :

- les problèmes liés à l'exécution des opérations par les agences comptables ;
- les difficultés relatives au contrôle des agences comptables ;
- les conclusions et recommandations.

Au rang des difficultés, elle cite :

- la manque d'harmonie dans les imputations budgétaires et les incohérences des intitulés dans la présentation des comptes relatifs aux budgets des EPA ;
- l'arrivée tardive des subventions dans les comptes ;
- le non-respect de la programmation des paiements ;
- les problèmes de comptabilisation de la subvention avec la PGT ;
- les difficultés liées aux procédures de caisses d'avances et des débloquages des fonds ;
- la multitude des contrôles divers (DGB, DGI, DGTCFM, CTR).

Elle conclue son propos en émettant quelques suggestions à savoir :

- la mise à disposition d'une application comptable harmonisée dans toutes les agences comptables ;
- le respect de la programmation des paiements des EPA dans l'ordre chronologique ;



- la mise en place d'une unité d'appui à la DGTCFM chargée d'assister les A/C dans la production des comptes de gestion ;
- la validation préalable des comptes de gestion par la DGTCFM avant transmission à la chambre des comptes ;
- l'élaboration d'un projet de circulaire organisant et régissant les modalités de contrôle des EPA par les structures du MINFI.

#### **IV.3.4. Intervention du représentant des Chefs de Services Régionaux des affaires Monétaires et des assurances**

Représentant lesdits chefs de services, **M. ATIOCK ZOM Esaïe**, consacre son propos à l'énumération d'un certain nombre de problèmes rencontrés dans la pratique de leurs activités, il souligne pour ce faire :

- la non fluidité de l'information en provenance des services centraux ;
- l'absence de connexion internet ;
- le déficit de formation des collaborateurs ;
- le manque de véhicules de service ;
- l'insuffisance du budget de fonctionnement ;
- la vétusté du mobilier de bureau.

#### **IV.3.5. Intervention du Payeur Général du Trésor**

**M. MBASSI François**, Payeur Général du Trésor, a tenu dans son propos à remercier la hiérarchie pour son soutien multidimensionnel qui a permis à la Paierie Générale du Trésor de réaliser sa vision prévisionnelle pour une meilleure qualité de service.

Il a félicité les comptables qui ont contribué à l'atteinte de ces objectifs. En plaçant beaucoup d'espoir sur le prochain séminaire à l'intention de ses comptables de rattachement, il a souhaité partager un conseil avec l'assistance, celui de la collaboration et du professionnalisme.

#### **IV.3.6. Le représentant des Percepteurs auprès des missions diplomatiques et consulaires**

**M. Abdoullahi LABARANG**, Payeur d'Ottawa, s'est exprimé au nom de ses collègues et a articulé son

intervention autour de trois points (03) :

- l'état des lieux des PCE ;
- les préoccupations des payeurs ;
- exquise de solutions et suggestions.

S'agissant de l'état des lieux, il a relevé pour s'en féliciter, la poursuite des actions de modernisation du système de gestion des PCE à travers :

- la mise en fonctionnement de CADRE dans l'ensemble des PCE, ce qui permet un meilleur suivi de l'exécution du budget et du déversement des données dans PATRIOT ;
- un meilleur encadrement des PCE à travers la systématisation des missions de contrôle ;
- une meilleure collaboration avec les autres services auprès des ambassades.

En ce qui concerne leurs préoccupations, il a souligné :

- la modicité du budget de fonctionnement ;
- les difficultés récurrentes de trésorerie ;
- le manque de personnel ;
- les difficultés récurrentes de connexion au serveur pour les machines à timbrer ;
- la substitution de leur passeport diplomatique par les passeports de service.

Face à ces préoccupations, il a suggéré à la hiérarchie les pistes de solution ci-après :

- le réajustement du budget de fonctionnement des PCE ;
- l'affectation du personnel d'appui au sein desdits postes ;
- la programmation des sessions de formation en vue du renforcement de leurs capacités ;
- l'envoi systématique par la CLC de toutes les mises à jour réglementaires ;
- la prise en compte de la position des payeurs dans les chantiers de modernisation de la DGTCFM.

Enfin, la parole a été donnée à l'hôte de la sectorielle de la DGTCFM, le DGA de la DGTCF de Côte d'Ivoire qui a tenu à exprimer sa satisfaction à l'endroit de la DGTCFM et ses remerciements à l'ensemble de l'équipe de la DGTCFM qui les a reçu dans le cadre de leur mission de benchmarking. Clôturent les travaux de la sectorielle, le DGTCFM a indiqué que les doléances seront transmises à qui de droit.

La réunion s'est achevée par la lecture de la synthèse des travaux par le rapporteur ■

## D- CÉRÉMONIE DE CLÔTURE

Elle a été présidée par le Ministre des Finances en présence du Ministre Délégué, des partenaires techniques et des opérateurs économiques. Trois temps forts ont ponctué cette cérémonie : la lecture du rapport général des travaux par M. Lazare BELA, rapporteur général des travaux de cette conférence, le discours de présentation des vœux de Monsieur le Secrétaire Général et l'allocution du Ministre des Finances.



# I. RAPPORT GENERAL DES TRAVAUX

Sous la présidence de M. Alamine OUSMANE MEY, Chef du Département, assisté de M. Pierre TITTI, Ministre Délégué, la conférence annuelle des responsables des services centraux, déconcentrés et extérieurs du Ministère des Finances, s'est tenue les 29 et 30 janvier 2015 au Palais des Congrès de Yaoundé, sur le thème : « Budget 2015 : les clés de la croissance dans un contexte de défis ». Avant la présente phase de clôture couplée à la cérémonie de présentation des vœux aux Ministres, trois temps forts ont marqué le déroulement de la Conférence à savoir : (i) la cérémonie d'ouverture ; (ii) les exposés en séances plénières et ; (iii) les réunions sectorielles.

## I.1. DE LA CÉRÉMONIE D'OUVERTURE

Le Ministre des Finances, qui présidait la cérémonie, en présence du Ministre chargé des PME, a d'emblée souhaité une chaleureuse bienvenue et remercié ses convives pour avoir accepté de rehausser par leur présence l'éclat de la cérémonie. Il a exprimé à ses collaborateurs, tout le plaisir que lui procurent ces chaleureuses retrouvailles.

Le Ministre a ensuite rappelé le contexte dans lequel se tient la Conférence telle que l'a présenté

le Président de la République, **Son Excellence M. Paul BIYA** dans son Message à la Nation le 31 décembre 2014.

Il s'agit d'accélérer la croissance dans un contexte de défis car, le Chef de l'Etat considère la croissance comme un préalable à la montée en puissance de notre économie et à l'amélioration des conditions de vie de nos populations.

Le premier défi est d'assurer la sécurité aux frontières orientales et septentrionales. A cet effet, le Chef des armées a réalisé un déploiement massif et conséquent de nos forces de défense ; le Ministre leur a rendu un vibrant hommage et assuré au titre du devoir de solidarité nationale, que son Département Ministériel apportera un soutien sans faille à l'exécution efficace des opérations militaires menées par nos vaillants soldats sur le terrain.

Le second pan du défi de l'année 2015 est la baisse du prix du baril de pétrole de 50% en moins de six mois ainsi que le raffermissement du dollar par rapport à l'EURO, ce qui pourrait avoir une incidence sur le service de la dette publique libellée en dollars.

Le Ministre a dit sa conviction qu'accélérer la croissance malgré

ces défis était entièrement à notre portée. Les Très Hautes Directives permanentes du Chef de l'Etat donnent un certain nombre de pistes qui visent à :

- assurer une bonne exécution du budget d'investissement public ;
- mettre en place une politique industrielle ambitieuse, notamment dans le domaine agricole, laquelle permettra d'accroître la valeur ajoutée de ce secteur dans lequel notre pays dispose de réels avantages ;
- accélérer le développement agricole et freiner l'importation de denrées que nous sommes en mesure de produire ;
- veiller à la soutenabilité budgétaire en diminuant autant que possible les subventions et en révisant l'assiette fiscale ;
- simplifier et alléger les procédures administratives ;
- réduire le train de vie de l'Etat.

En plus, un Plan d'urgence triennal d'environ 1000 milliards FCFA pour l'accélération de la croissance a été annoncé en Conseil des Ministres, le 09 décembre dernier. Sa mise en œuvre, selon le juste mot du Chef de l'Etat, « **montrera si nous sommes capables de relever un défi dont nous avons nous-mêmes défini les contours et les délais** ».

Pour le Ministre, la question est de





savoir, sur quelles variables clés au Ministère des Finances, nous devons baser notre action des prochains mois, pour permettre à notre pays de répondre présent au rendez-vous de l'émergence en 2035 ? D'où tout l'intérêt du thème de la conférence: « **Budget 2015: les clés de l'accélération de la croissance dans un contexte de défis** ».

Le Ministre a alors rappelé quelques chiffres clés du budget 2015 : une enveloppe de 3746,6 milliards FCFA en augmentation par rapport au budget 2014 de 434,6 milliards en valeur absolue et de 13,12% en valeur relative ; une prévision de croissance du produit intérieur brut (PIB) de 6,3%, un taux d'inflation de 3% environ ; une hausse de l'investissement public qui passe de 1000 milliards en 2014 à 1150 milliards en 2015. Tout compte fait, un budget ambitieux.

La loi de finances 2015 prévoit également de nombreuses mesures visant à améliorer le climat des affaires. La baisse du taux de l'impôt sur les sociétés qui passe de 38,5% à 33%, est en elle-même une importante mesure d'allègement de la charge fiscale des entreprises et d'encouragement à l'investissement privé.

2015, c'est également l'année du parachèvement du premier cycle triennal du budget-programme, avec en perspective la définition de

nouvelles orientations d'actions en faveur du prochain triennat 2016-2018.

Par ces indications, le Ministre a voulu planter le décor de ce qui s'avère être, un budget de défis car, l'année 2015 ne sera pas de tout repos pour le Ministère des Finances, a déclaré le Ministre avant de poursuivre. Pour atteindre nos objectifs, nous devons évaluer, revoir notre organisation pour qu'elle réponde mieux aux attentes des usagers, questionner notre démarche managériale, nos choix décisionnels, la qualité et la pertinence de notre dépense, notre comportement en tant qu'agent public et en particulier notre rapport à la fortune publique, revoir l'intérêt que nous accordons au respect de la loi et de la réglementation en vigueur, bref, nous devons analyser notre contribution à l'effort national qui permettra d'asseoir une croissance forte et durable dans notre pays.

Accélérer la croissance dans notre contexte, c'est d'abord et surtout mobiliser de manière optimale les ressources nécessaires au financement des projets publics et au fonctionnement régulier de l'Etat. Et dans ce cadre, l'élargissement de l'assiette fiscale et la sécurisation des recettes publiques demeurent nos principaux chevaux de bataille. Ce n'est qu'à ce prix que nous pourrons répondre aux défis de l'heure en termes de ressources.

Pour le Ministre, la deuxième clé de l'accélération de la croissance est celle liée aux dépenses publiques. Fidèle à la politique de rigueur et de moralisation, le Chef de l'Etat nous invite à plus de discipline, à la rationalisation de la dépense, à la réduction du train de vie de l'Etat. Les travaux de la Conférence doivent permettre d'asseoir toutes les mesures d'économie possible pour donner la priorité aux dépenses porteuses de croissance en faveur du bien-être collectif.

La troisième clé nous ouvre les portes du financement du budget de l'Etat dans les conditions de viabilité et de soutenabilité conformes à notre stratégie d'endettement à moyen et long terme. Il s'agira ici de poursuivre la réflexion sur la diversification des sources de financement et la maîtrise du risque lié à l'endettement de notre pays.

En plus de ces clés, le Ministre a placé l'innovation et la poursuite de la réforme des finances publiques au cœur des activités quotidiennes en 2015. Ce quotidien consiste en la mobilisation optimale des ressources, améliorer la qualité de la dépense, moderniser notre gestion, assurer la discipline budgétaire.

Le Ministre a conclu en exhortant ses collaborateurs à creuser davantage la thématique de la conférence, les idées et réflexions qu'il venait de partager avec eux, leur a souhaité des riches échanges lors des travaux,





puis a déclaré ouvert les travaux de la conférence annuelle du Ministère des Finances, édition 2015.

## 1.2. DES EXPOSÉS EN SÉANCES PLÉNIÈRES

Le Comité d'Organisation a innové en réduisant le nombre d'exposés et en leur réservant plus de temps, en faisant passer les Directeurs Généraux de présentateurs par le passé à panélistes cette année.

Sous la modération du Secrétaire Général du MINFI, le premier exposé sur « LES FACTEURS DE CROISSANCE DANS LE BUDGET 2015 ET LEURS DÉFIS », a été présenté par : **M. Djoufack Yves Martin, Chef de Division de la Balance des Paiements à la DAE.**

Dans sa présentation, Monsieur DJOUFACK Yves Martin, a rappelé que dans Finance Inside, le Ministre des Finances avait fixé le cap pour l'exercice 2015, en relevant d'une part, la nécessité d'une « mobilisation des recettes assortie d'une gestion efficace et efficiente des ressources collectées par l'État ». D'autre part, en soulignant que « le budget de l'État pour l'exercice 2015 arrêté à 3746,6 milliards FCFA se veut d'être un budget de l'« émergence et de sécurité » ».

Le budget 2015 va s'exécuter dans un contexte marqué entre autres par : la chute de plus de 50% du prix du baril de pétrole brut, dont les recettes

génèrent environ 40% des recettes d'exportations et 20% des recettes budgétaires ; la détérioration des termes de l'échange ; la décélération de la croissance mondiale ; la dépréciation de l'Euro par rapport au dollar qui atténue les effets négatifs de la baisse du prix du pétrole sur l'économie ; la mise en œuvre d'un plan d'urgence et autres plans spéciaux (CAN 2016 et 2019, plan prioritaire du Grand Nord) et, les préoccupations sécuritaires aux frontières qui génèrent des dépenses supplémentaires imprévisibles.

L'impact de ces différents chocs sur l'économie nationale et le budget est observé notamment sur : le déficit commercial des biens initialement projeté à 335,5 milliards est actuellement révisé à 684,9 milliards ; le déficit du compte courant initialement projeté à 544,3 milliards est actuellement revu à 736,3 milliards.

Au plan budgétaire, l'impact direct porte sur les recettes pétrolières qui baisseraient de 314 milliards et la subvention du carburant à la pompe qui devrait s'annuler voire dégager des marges. La plus récente évaluation complète par la récente mission de la CEMAC estime l'impact négatif global sur le budget à 113 milliards.

Par ailleurs, les facteurs déterminants d'une exécution budgétaire génératrice de croissance sur lesquels il faut s'appuyer au cours de l'exercice 2015 sont notamment : La politique

de mobilisation des ressources axée sur la stratégie d'endettement et le taux d'imposition qui sont déjà fixés par la loi de finances et, l'élargissement de l'assiette fiscale qui constituera la principale marge de manœuvre.

La politique de dépenses publiques quant à elle, sera axée sur : la priorisation des dépenses ; la discipline budgétaire et la qualité de la dépense.

Pour garder le cap sur croissance, les défis à relever portent sur la gestion efficace des effets induits par la conjoncture sur l'exécution budgétaire. Il s'agit entre autres de :

- la mise à jour permanente du cadrage macroéconomique et budgétaire en fonction de l'évolution de la conjoncture ;
- la mise en œuvre d'une régulation budgétaire visant à exécuter les dépenses corrélativement à la mobilisation et la disponibilité de la trésorerie, en rapport avec les instructions du Premier Ministre dans le sens de la réduction d'au moins 15% des dépenses susceptibles d'être gelées ou différées ;
- l'anticipation d'une éventuelle loi de finances rectificative dont l'un des avantages selon M. Djoufack, est une exécution budgétaire plus transparente, bénéficiant de l'aval de la représentation nationale, et crédibilisant le budget dans l'opinion.





A la suite de la présentation, la parole a été donnée aux panélistes puis aux participants qui ont tous apprécié la qualité de l'exposé. Il s'est dégagé des échanges que la bonne exécution du budget nécessitera le respect et la bonne application des textes, mais aussi la créativité des personnels. Il faudra au plus tôt quantifier l'impact sur la croissance et sur les recettes fiscales de la baisse du revenu national soulignée dans la présentation. Les dépenses devront être engagées en fonction des recettes mobilisées afin de pallier les tensions de trésorerie. S'agissant du caractère théorique du surplus perçu par la SONARA que le comportement opportuniste des marqueteurs pourrait annuler, la vigilance devra être de mise. Des mesures pro actives sont déjà prises pour se prémunir des aléas de la conjoncture, à l'instar du relèvement du taux des blocages de précaution qui est passé de 10% à 20% cette année.

Le temps a contraint le Secrétaire Général à mettre un terme aux échanges denses, non sans avoir adressé des félicitations appuyées à M. Djoufack.

Sous la modération de M. NANA Djibrilla, Inspecteur Général des services des régies financières, le second exposé sur « L'IMPACT DE LA QUALITE DE LA DEPENSE PUBLIQUE DANS LA GESTION DE LA TRESORERIE DE L'ETAT », a été présenté par **M. KOBOU Léonard,**

### **Directeur de la Trésorerie à la DGTCFM.**

L'orateur a souligné que les tensions de trésorerie sont, non pas la maladie mais un symptôme qu'on a envoyé plus de demande au paiement que la trésorerie disponible. Il a rappelé que la problématique contemporaine de la qualité de la dépense vise à mettre l'accent sur la performance et le renforcement des contraintes liées à une gestion optimale de la trésorerie de l'Etat dans un contexte caractérisé par la rareté des ressources. Ainsi, une dépense de qualité passe notamment par : le respect des principes budgétaires et comptables et le respect des procédures budgétaires et comptables, ce qui permet une meilleure prévisibilité en matière de plan de trésorerie.

Pour M. Kobou, plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer la qualité de la dépense : (i) la qualité de l'information et la pertinence du cadrage budgétaire ; (ii) le non-respect des principes et procédures budgétaires et comptables. En ce qui concerne les procédures exceptionnelles, il a évoqué les caisses d'avances et les décisions de déblocages qui augmentent anormalement vite.

Une mauvaise qualité de la dépense aura des conséquences néfastes sur la gestion de la trésorerie. Elle entraînera :

- un allongement des délais de

paiement ;

- une explosion du stock des restes à payer et une accumulation des arriérés ;
- la dégradation de la qualité de la signature de l'Etat et le risque de non-respect des critères de convergence de la CEMAC et un renchérissement des coûts des emprunts.

Aussi, les mesures correctives s'avèrent nécessaires. C'est fondamentalement la discipline budgétaire et comptable, à travers :

- le respect des principes et procédures budgétaires et comptables ;
- l'amélioration des contrôles de régularité ;
- la mise en place d'un système d'annonce ;
- la mise en place des délais de paiement ;
- l'amélioration du service rendu aux correspondants.

Le présentateur a conclu en précisant qu'un bon cadrage budgétaire (dépense de qualité) + un respect strict des principes budgétaires et comptables = trésorerie disponible et suffisante.

A la suite de la présentation, les panélistes et les participants ont félicité le présentateur pour son courage et la clarté dont il a fait montre dans son exposé. Les échanges ont souligné que l'auditoire devrait dépasser celui de la Conférence compte tenu des questions soulevées. A cet égard,





les contribuables ont un regard sur l'utilisation de leurs impôts ; une meilleure qualité de la dépense rendrait plus crédible la collecte. Les recettes d'un budget sont sollicitées pour couvrir les dépenses cumulées de 3-4 exercices ; les divers dysfonctionnements à l'origine de cette situation doivent être corrigés en amont dans la chaîne de dépenses pour permettre une bonne gestion de la trésorerie ; au Trésor même, la gestion des comptes 42 doit veiller au respect du principe de l'annualité du budget. Des progrès ont été enregistrés au niveau des restes à payer en fin 2014 qui ont diminué de moitié par rapport aux dernières années.

Les contrôleurs financiers ont reçu les éclairages sur certaines de leurs préoccupations pratiques. L'Inspecteur Général a mis un terme aux travaux qui se poursuivaient au-delà du temps prévu.

### 1.3. DES RÉUNIONS SECTORIELLES

Des recommandations pertinentes et denses ont été faites. Elles sont réservées aux Actes de la Conférences étant donné leur longueur. En résumé :

En ce qui concerne **la Direction Générale des Douanes**, quatre temps forts ont marqué le déroulement des travaux à savoir :

- la communication spéciale du Directeur Général des Douanes ;
- l'Exposé sur la Réforme de

la Stratégie de Surveillance Douanière ;

- l'adoption du plan d'actions 2015 de la Direction Générale des Douanes ;
- les recommandations au titre de l'année 2015.

Dans sa communication spéciale, Madame le Directeur Général des Douanes a rappelé les éléments de contexte qui dessinent les perspectives de travail de l'Administration des Douanes pour l'année 2015.

Elle a entre autres souligné que la thématique centrale retenue par le Ministère des Finances engage l'Administration des Douanes à jouer efficacement sa partition en vue de l'accélération de la croissance nationale dans un contexte de défis, par une recherche approfondie de la performance, de la sobriété dans les dépenses budgétaires et de l'attractivité de l'environnement des affaires.

S'agissant de l'exposé sur la Réforme de la Stratégie de Surveillance Douanière, il en ressort que l'exécution de la fonction de surveillance de l'administration se déploie dans un contexte mondial, régional et national marqué par l'escalade des trafics illicites, la criminalité organisée, l'insécurité transfrontalière, le terrorisme, et sur un autre plan, par la mise en œuvre prochaine des Accords de Partenariat Economique.

La nature et le profil de l'évolution des menaces et enjeux générés par

ce nouvel environnement appellent un ajustement de la réponse stratégique de la Douane, aussi bien du point de vue de sa mission de protection de la société que de la mobilisation optimale des ressources budgétaires. Huit axes sont ainsi définis pour en assurer une réponse adéquate adossés autour : de l'Organisation et de la coordination de la surveillance douanière, de la valorisation du renseignement douanier, du développement de la coopération au plan international et interne, du renforcement de la surveillance maritime, de la professionnalisation des métiers de la surveillance douanière, de l'optimisation des contrôles, de la lutte contre la contrebande et les grands trafics et de la valorisation du caractère paramilitaire de la Douane.

A la suite des travaux, un plan d'actions détaillé assorti de recommandations a été adopté pour l'exercice budgétaire 2015.

A la sectorielle de **la Direction Générale des Impôts**, les recommandations ont été axées autour de quatre objectifs à savoir : l'accroissement de la mobilisation des ressources fiscales, l'amélioration de la qualité de service, la modernisation de l'administration fiscale et la mise en place d'un système d'information moderne et intégré, le pilotage et la coordination des services fiscaux. Un des objectifs recherchés est





l'amélioration du recouvrement des recettes fiscales non pétrolières pour les porter à **1404 milliards FCFA en 2015**. Le montant de 1404 milliards représente une progression de l'ordre de **13,22%** par rapport à l'objectif de l'exercice précédent, soit **164 milliards** de recettes additionnelles à mobiliser en valeur absolue.

Il s'agira notamment dans ce cadre de tirer profit des mesures fiscales nouvelles de la Loi de Finances 2015 et de veiller à la poursuite des réformes structurelles de la DGI. En particulier, il est question de faciliter les obligations déclaratives en recourant plus encore aux TIC (renforcement de la télé-déclaration, Mobile Tax au paiement de tous les impôts et taxes réglés en espèces etc...).

La modernisation de l'administration fiscale et la mise en place d'un système d'information moderne et intégré à la DGI seront poursuivies. A la sectorielle de **la Direction Générale du Budget**, les exposés ont été suivis de discussions et commentaires très enrichissants. Entre autres recommandations que les débats ont permis aux participants de retenir, on peut citer :

- un accompagnement adéquat des Contrôleurs Financiers dans les différentes structures de rattachement ;
- la poursuite de la réflexion amorcée sur la loi de 1999 relative aux Etablissements Publics Administratifs, ainsi

que de la rédaction des textes connexes, à l'effet d'impulser une utilisation optimale des ressources dans cette catégorie de bénéficiaires de crédits ;

- la poursuivre sans relâche les travaux d'apurement des comptes 42 et 45 en vue de réduire la pression qu'ils exercent sur la trésorerie de l'Etat ;
- s'agissant de la réforme des finances publiques, la transposition des directives CEMAC dans le droit positif interne, la préparation d'un cadre de référence pour la préparation du second cycle triennal de budgétisation par programme 2016-2018.
- Par ailleurs, la remontée de l'information budgétaire doit atteindre la phase de l'exhaustivité, dans le but de disposer des données globale sur l'exécution du budget en temps réel.

Au terme de leurs travaux, les participants à la sectorielle de **la Direction Générale du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire** ont formulées les recommandations suivantes :

- l'octroi par la hiérarchie des délégations de crédits pour le renforcement de la sécurité des postes comptables ;
- l'allocation de moyens supplémentaires pour les missions de contrôle de grande envergure ;

- pour les Services régionaux des Affaires Monétaires et des Assurances, soumettre à la hiérarchie leurs projets d'activités accompagnés des coûts y relatifs ;
- la formulation des propositions concrètes en vue du rétablissement des passeports diplomatiques aux Payeurs des postes comptables à l'étranger ;
- l'accélération des travaux relatifs à la mise en place de la comptabilité patrimoniale et de la réforme comptable en général ;
- la gestion des tensions entre ordonnateurs et comptables avec tact afin d'éviter la paralysie du service ;
- la tenue des cadres de concertation réguliers entre l'ACCT et les comptables centralisateurs pour les opérations de transferts fichiers et virements.
- la mise en place d'une application harmonisée dans toutes les Agences Comptables ;
- le déploiement des personnels dans les différents services de la DGTCFM et en particulier dans les Agences comptables, les Recettes Municipales et les Postes comptables à l'étranger.
- le renforcement du parc immobilier de la Direction Générale du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire ■



## II. DISCOURS BILAN DU SECRETAIRE GENERAL



**MONSIEUR LE MINISTRE DES FINANCES,  
MONSIEUR LE MINISTRE DÉLÉGUÉ,  
DISTINGUÉS INVITÉS,  
MESDAMES, MESSIEURS,**

Une année s'est achevée, une autre vient de commencer. Au-delà de la joie légitime qui nous anime de voir l'année nouvelle, c'est aussi l'occasion de jeter un regard rétrospectif sur les douze (12) mois écoulés, fixer le cap de l'année nouvelle, avec évidemment l'espoir que l'horizon sera plus clair, que l'expérience engrangée nourrira les actions à venir, et qu'au bout du compte, les résultats positifs escomptés seront au rendez-vous.

**MESSIEURS LES MINISTRES,  
MESDAMES ET MESSIEURS,**

C'est donc pour moi un honneur doublé d'un grand plaisir, de prendre la parole du haut de cette tribune à l'occasion de la présentation des vœux du nouvel an 2015 au Ministre des Finances, Monsieur Alamine OUSMANE MEY et au Ministre Délégué, Monsieur Pierre TITTI.

Ce moment est d'autant plus important que l'année 2014 qui vient de s'achever n'aura pas du tout été aisée pour le Ministère des Finances, revêtu de la lourde et délicate mission de soutenir financièrement, et sans faiblir, l'action multiforme et diversifiée de l'Etat, dans un environnement global relativement difficile.

En effet, si les résultats économiques du Cameroun sont globalement positifs depuis plusieurs années, des observateurs avertis de la scène économique s'accordent à reconnaître qu'ils restent en deçà des capacités réelles de notre pays, ainsi que des prévisions de croissance établies dans le DSCE. L'année 2014 n'aura pas échappée à cette réalité.

En 2014, le budget de l'Etat s'est exécuté dans un contexte marqué par une croissance économique mondiale en deçà des prévisions et une baisse des cours des principaux produits exportés. Au plan intérieur, la situation s'est caractérisée par : la consolidation de la croissance au taux estimé de 6,1% contre 5,6% en 2013 ; une pression sur les dépenses de sécurité et de santé du fait des troubles frontaliers et de la prévention du virus Ebola ; la diminution de la subvention des carburants à la pompe.

S'agissant de l'insécurité ambiante aux frontières, elle a eu pour effet de ralentir les échanges commerciaux avec le Nigeria, notamment dans l'Extrême Nord du Cameroun, de perturber gravement le transit des marchandises vers le Tchad et la RCA, avec les conséquences que l'on peut imaginer sur l'activité douanière et celle du recouvrement des Impôts.

Aux problèmes de sécurité bien connus de tous, s'est ajouté l'engorgement du Port de Douala à

partir de mai 2014, occasionnant une baisse de l'activité de dédouanement et un rallongement des délais d'enlèvement des cargaisons. L'impact au niveau des recettes n'aura cependant pas été visible, grâce aux efforts menés par nos services d'assiette qui se sont mobilisés pour atteindre leurs objectifs.

La gestion des finances publiques aura été caractérisée également, principalement au premier trimestre, par une gestion de trésorerie à flux tendus, à cause de fortes sollicitations principalement due : à l'apurement des restes à payer de l'exercice 2013 ; à la célébration du cinquantenaire de la réunification en février 2014 ; à la nécessité de procéder à l'allègement des comptes de tiers (420) dont le niveau très élevé faisait peser sur les finances publiques un risque important ; à la prorogation des délais d'engagement et d'ordonnancement des dépenses d'investissement et l'extension de la période complémentaire 2013, décidées par le Chef de l'Etat.

L'année 2014 aura été enfin, celle du réajustement des prix à la pompe après plusieurs années de blocage des prix. Cette décision aura permis d'alléger le poids de la subvention des carburants sur le budget de l'Etat. Pour soutenir le pouvoir d'achat des ménages impacté par les nouveaux prix, des mesures d'accompagnement ont été prises



à savoir: l'augmentation de 5% des salaires des agents publics ; la hausse du SMIG, qui est passé à 38.720 FCFA; le maintien du prix du litre de pétrole à 350 FCFA ; la réduction de 50% de l'impôt libérateur, de la taxe de stationnement et de la taxe à l'essieu. Sous la conduite du Ministre des Finances, les ajustements budgétaires ont été opérés et l'on peut légitimement se féliciter de la réactivité des collaborateurs quant à la prise en charge de ces mesures nouvelles.

### **MESSIEURS LES MINISTRES, MESDAMES ET MESSIEURS,**

Malgré le contexte que je viens de présenter brièvement, le Ministère des Finances a exécuté de manière satisfaisante son Projet de Performance 2014 adopté par le Parlement ainsi que sa Feuille de Route qui en découle. L'exécution des quatre (4) programmes du Ministère des Finances a permis d'obtenir des résultats fort appréciables qu'il me plaît ici de vous présenter brièvement.

### **ABORDONS TOUT D'ABORD LE PROGRAMME 271 INTITULÉ « OPTIMISATION DES RECETTES NON PÉTROLIÈRES, AMÉLIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES ET PROTECTION DE L'ESPACE ÉCONOMIQUE NATIONAL »,**

Sur les 638 milliards attendus sur l'année au titre des recettes douanières, la Douane a mobilisé au 31 décembre 2014 un montant global de FCFA 700 milliards 800 millions, soit une augmentation de +17,3% par rapport à 2013, et un taux de réalisation de 110%. Au niveau des Impôts, les performances au 31 décembre 2014 affichent FCFA 1404 milliards, soit +4,3% en

glissement annuel et 113% de taux de réalisation pour l'année 2014. Ces chiffres indiquent une excellente performance des services d'assiette, dans un environnement qui n'aura pas été favorable.

S'agissant de la gouvernance douanière, la lutte contre la contrebande, la contrefaçon et les trafics illicites ont permis d'opérer, selon des chiffres encore provisoires, 4 448 saisies. En outre, 6 629 dossiers contentieux ont été ouverts, soit une baisse de 473 affaires par rapport à 2013. Le délai de passage au Port de Douala dont l'objectif était de 12,5 jours, n'a pas été atteint. Il est pointé à 15 jours à fin décembre. La nouvelle tarification de DIT et l'engorgement du Port sont à l'origine de cette sous-performance. Le délai de transit sur le tronçon Douala-N'Djamena se situe, quant à lui à 6 jours. L'objectif qui était de le contenir en dessous de 5 jours n'a pas été atteint à cause des perturbations liées à l'insécurité le long de la frontière Nord avec le Nigéria. Le transit vers la RCA aura lui aussi subi des conséquences identiques.

Pour ce qui est des services fiscaux destinés aux contribuables : la télé-déclaration est opérationnelle depuis le 10 juin 2014, et les conventions nécessaires au déploiement du Mobile Tax ont été signées avec MTN et ORANGE le 05/12/2014, ce qui rend effectives ces nouvelles modalités de déclaration et de paiement qui contribuent sans nul doute, à l'amélioration du climat fiscal des affaires. Quant au délai de traitement des réclamations contentieuses dont l'objectif était de le faire passer de 40 à 25 jours pour ce qui est du 1er niveau (DGI, DGE et Centres Régionaux des Impôts), il s'est établi actuellement à 20 jours.

### **CONCERNANT LE PROGRAMME 272 INTITULÉ « GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'ÉTAT ET DE LA DETTE, COMPTABILITÉ PUBLIQUE ET FINANCEMENT DE L'ÉCONOMIE »,**

L'opérationnalisation de la Banque Camerounaise des PME (BCPME) est effective depuis plusieurs mois. Quant à la Banque Agricole, la désignation des dirigeants est toujours attendue en vue de solliciter l'avis conforme de la COBAC. Relativement à la mise en place de la comptabilité patrimoniale, les projets de référentiel comptable et de plan comptable sont disponibles, ainsi que l'instruction générale sur la comptabilité de l'Etat. Les efforts menés dans ce domaine ont été freinés par l'exigence de la transposition des directives CEMAC sur les finances publiques. La révision en cours de la loi de 2007 portant Régime Financier de l'Etat, devrait permettre d'aligner l'ensemble de ces textes aux normes communautaires, avant leur mise en œuvre en 2015.

S'agissant de la gestion de la trésorerie de l'Etat, le délai de paiement des créanciers a été maintenu à 60 jours à compter de la date de liquidation. Le coût moyen de l'endettement à court terme s'est établi à 1,9%, en forte baisse par rapport à 2013 où il était de 2,06%, ce qui témoigne de la préservation en 2014 d'une excellente qualité de signature de l'Etat. Autre signe de cette confiance du marché à l'égard de l'Etat, c'est l'opération réussie de l'emprunt obligataire de 150 milliards réalisé en décembre 2014.

Il faut relever néanmoins, que le service financier du Trésor est appelé à rendre aux démembrés de l'Etat, conformément aux dispositions



du Régime Financier de l'Etat, a connu quelques perturbations en raison d'une forte pression sur la trésorerie et du niveau assez élevé des sommes détenues à vue dans nos livres, lesquelles sommes peuvent être requises à tout moment par les gestionnaires desdits comptes. Des dispositions ont été prises pour maîtriser la gestion de ces comptes, et les efforts menés par le Trésor dans ce sens, commencent à produire leur effet.

### S'AGISSANT DU PROGRAMME 274 INTITULÉ « MODERNISATION DE LA GESTION BUDGÉTAIRE DE L'ETAT »,

Je dirais tout d'abord, au sujet de la préparation du budget de l'Etat, que les activités y afférentes se sont bien déroulées jusqu'au vote du projet de loi de finances 2015 par le Parlement, et sa promulgation par le Président de la République le 23 décembre 2014. Il convient toutefois de relever à ce stade, que le délai légal de transmission du projet de loi de finances au Parlement n'aura pas été respecté. Nous espérons que les différents échelons de validation administrative seront davantage sensibilisés à la nécessité du respect de ce délai en 2015.

Concernant le traitement de la solde, nous sommes heureux d'annoncer qu'après plusieurs décennies de centralisation de la gestion de la solde au niveau du Ministère des Finances, toutes les administrations camerounaises (soit 39) traitent elles-mêmes désormais leurs dossiers de solde à travers l'application ANTILOPE ; et presque toutes les habilitations ont été accordées à ces administrations, ce qui renforce leur autonomie en la matière et favorise la célérité dans le traitement des dossiers. Par cette grande

réussite, le Ministère des Finances aura respecté ses engagements dans le cadre de la décentralisation de la solde prescrite par la Haute hiérarchie. Il restera tout de même à renforcer la coordination et le contrôle des opérations validées par les administrations autonomes, dans l'optique de veiller sur la qualité de cette catégorie de dépenses.

S'agissant de la conduite de la réforme budgétaire, il faudrait mentionner d'une part, que le calendrier de transposition des directives CEMAC a été adopté par le comité de pilotage de la réforme sur les finances publiques réuni le 15 mai 2014. Un avant-projet de loi modifiant la loi de 2007 portant Régime Financier de l'Etat a été approuvé, et sa validation en interne est imminente. L'adoption de ce nouveau texte sera suivie de la modification d'autres textes réglementaires à l'effet de respecter nos engagements communautaires. A ce niveau, il y a lieu de préciser que le Conseil des Ministres de la CEMAC du 22 décembre dernier a prorogé pour fin 2017, le délai de transposition des Directives sur les finances publiques.

Par ailleurs, la réforme relative au budget programme menée méthodiquement, est considérée à juste titre comme une grande réussite au crédit des deux Ministres. Comme vous le savez tous, nous tendons vers la fin du premier cycle triennal du tout premier budget programme de notre pays.

Il convient de relever que le rythme des formations sur la réforme à l'intention des acteurs des finances publiques devrait s'intensifier, car il faut disséminer ces réformes en vue de leur bonne appropriation par tous ces acteurs.

CONCERNANT ENFIN LE PROGRAMME 275 QUI EST LE PROGRAMME SUPPORT DU MINISTÈRE DES FINANCES, l'on note de manière générale une bonne exécution des actions du Ministère en termes de coordination, de communication, de gestion du système d'information, de gestion des ressources humaines et de conseil, notamment juridique, différents aspects sur lesquels une réelle satisfaction est à relever, même si des efforts doivent encore être faits s'agissant entre autres : de l'intégration de l'ensemble des systèmes d'information conformément au schéma directeur informatique du Ministère ; de la stabilisation de l'application PROBMIS, du renforcement de la collaboration entre les directions générales, et de l'amélioration du cadre de travail, particulièrement au niveau central.

### MESDAMES ET MESSIEURS,

La qualité des résultats auxquels nous sommes parvenus ne saurait en aucune manière éclipser les difficultés qui ont émaillé le fonctionnement global du Département en 2014. A ce titre, je citerais notamment :

- une appropriation encore laborieuse de la logique du budget programme, notamment en matière d'exécution budgétaire ;
- une forte pression sur la trésorerie en raison d'événements exceptionnels ;
- une gestion concomitante de deux budgets (2013 et 2014) au 1er trimestre, du fait de la prorogation des délais d'engagement et d'ordonnement des dépenses d'investissement et l'extension de la période complémentaire 2013 ;



- un niveau élevé des dépenses engagées en procédure exceptionnelle, occasionnant une perturbation de l'exécution des plans de trésorerie ;
- une insuffisance de crédits pour le règlement des loyers des immeubles occupés par les services du MINFI et le paiement des frais de relève ;
- un niveau toujours important des restes à recouvrer des recettes douanières dus par les administrations et la SONARA ;
- un espace de travail étroit, notamment dans les services centraux dans lesquels les études en vue de la construction du Bâtiment C sont avancées ;
- un manque de personnel dans certains métiers, dont celui de la traduction.

Messieurs les Ministres, les personnels du MINFI ont la ferme ambition d'apporter leur contribution à la mise en œuvre sous votre haute conduite, du plan d'urgence

décidé par le Chef de l'Etat, dans la partition qui est la leur. Par ailleurs, les personnels se sont réjouis et ont salué la poursuite en 2014 du redéploiement des effectifs au sein Ministère des Finances.

Ils forment le vœu que ces mouvements, à plus grande échelle, permettront en 2015 la mise en œuvre globale de l'organigramme de février 2013, car cela contribuerait non seulement à dynamiser davantage le fonctionnement des services, mais aussi à primer le mérite de tous ceux qui s'emploient au quotidien, sous votre haute impulsion, à la réalisation satisfaisante de leurs missions.

Toutefois, Messieurs les Ministres, l'engagement de l'ensemble de vos collaborateurs reste intact, inconditionnel et ferme. Galvanisés par la qualité des résultats obtenus sous votre conduite, et conscients que les défis d'aujourd'hui et ceux de demain ne peuvent être relevés que dans une dynamique d'ensemble, ils ont décidé unanimement, et comme

un seul homme, de joindre leurs voix à la mienne pour vous souhaiter, à vous-mêmes Messieurs les Ministres, ainsi qu'à vos familles respectives, leurs vœux les meilleurs pour l'année 2015.

Puisse cette année contribuer à votre épanouissement personnel et à la réussite de l'œuvre déferente que vous rendez à la Nation toute entière et à son Chef, Son Excellence Monsieur Paul BIYA dans la mise en œuvre de son ambitieux Programme des Grandes Réalisations.

Hier à vos côtés, aujourd'hui et demain, vous pouvez compter sur le soutien et l'appui de tous vos collaborateurs dans l'accomplissement de vos lourdes et délicates missions, afin que vive le Ministère des Finances et que vive le Cameroun,

**"HAPPY NEW YEAR TWO THOUSAND AND FIFTEEN",**

Thank you for your kind attention ■



### III. DISCOURS DE CLÔTURE DU MINISTRE DES FINANCES



**MONSIEUR LE MINISTRE DÉLÉGUÉ,  
MONSIEUR LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL,  
DISTINGUÉS INVITÉS,  
CHERS COLLABORATRICES,  
CHERS COLLABORATEURS,  
MESDAMES, MESSIEURS,**

A la fin de mon propos d'hier à l'occasion de la cérémonie d'ouverture de notre traditionnelle conférence des services centraux, déconcentrés et extérieurs, vous avez à travers vos ovations, je voudrais le supposer, exprimer votre forte adhésion aux réflexions préliminaires que la circonstance m'a permis de partager avec vous. Nous avons cette année, dans un format nouveau, choisi de réfléchir sur le thème central retenu par le Comité d'Organisation à savoir: « **Budget 2015 : les clés de l'accélération de la croissance dans un contexte de défis** ».

Vous m'autorisez, à l'écoute des conclusions issues de vos travaux, présentées il y a un instant, de vous dire ma profonde satisfaction pour avoir magistralement confirmé la solidité de deux adages au sein de notre département ministériel à savoir « **Quand on veut on peut** » d'une part et « **On peut faire mieux avec peu** » d'autre part. Dans la sobriété, nos travaux n'ont pas perdu de leur pertinence, de leur richesse, en somme, nous sommes restés efficaces et efficaces comme nous le recommande le Président de la République **Son Excellence Monsieur Paul BIYA.**

Vous comprendrez dès lors que mes premiers propos de chaleureuses félicitations aillent naturellement aux architectes et ingénieurs de cette performance, à savoir le Secrétaire Général et toute son équipe du Comité d'organisation. Un merci spécial va aussi à l'ensemble des hauts responsables qui ont participé activement aux débats, fort intéressants et très animés, me suis-je fais dire, aussi bien lors des exposés délivrés hier, qu'à l'occasion des ateliers sectoriels qui se sont déroulés ce matin. Ma reconnaissance va également à l'endroit de toutes celles et ceux dont les actions visibles et surtout invisibles ont permis d'atteindre ces résultats.

Je ne me fais aucun doute que les principales recommandations issues de vos travaux seront fidèlement prises en compte dans les plans d'actions des différents programmes de notre projet de performance, nous devons garder notre dynamique d'amélioration continue sur la base d'analyse critique, autour des débats constructifs et toujours dans l'esprit de l'innovation pour des résultats toujours meilleurs.

#### THE SECRETARY GENERAL OF THE MINISTRY OF FINANCE,

Thank you for the kind words to me and to the minister delegate, on behalf of the staff of our ministerial department. It is with great pleasure that I welcome your best wishes which I consider to be the expression of satisfaction and more

of encouragement to relentlessly continue, together with the entire staff, the implementation of our public finances management reform, one of the cornerstones of the great realisation program of the Head of State.

Let me seize this solemn occasion to return to you and the entire staff of the ministry, as well as to all your dearest, family members, my best wishes associated with those of the minister delegate, for a happy, prosperous, and successful new year 2015.

We will remain constantly available and supportive towards delivering the highly expected results from all of us in our different capacities as stakeholders of this strategic ministry of finance. Especially during this crucial moment in the life of our nation marching towards its emergence by 2035, the ultimate goal of our Head of State's Vision.

**MONSIEUR LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL,  
CHÈRES COLLABORATRICES,  
CHERS COLLABORATEURS,  
DISTINGUÉS INVITÉS,  
MESDAMES ET MESSIEURS,**

La cérémonie de ce jour nous offre aussi l'opportunité de magnifier l'excellence et de féliciter tous ceux dont le travail est récompensé entre autres du sceau de la reconnaissance de la Nation. Heures et heureux récipiendaires, les distinctions honorifiques que vous venez de recevoir, en même temps qu'elles sont l'expression de la satisfaction,



elles n'en demeurent pas moins une invitation et un encouragement à toujours plus d'ardeur au travail, à plus de détermination afin de relever les défis nouveaux et à servir d'exemples, de modèles à ceux-là à la recherche de l'inspiration, l'orientation sur le chemin du succès et de l'excellence.

### CHERS COLLABORATRICES, CHERS COLLABORATEURS,

Le bilan de nos activités de l'exercice écoulé que vient de présenter Monsieur le Secrétaire Général me semble assez satisfaisant, au regard des objectifs sur lesquels nous étions engagés en début d'année et au vu des résultats atteints. Parlons si vous voulez bien de ces résultats.

S'agissant de la **mobilisation des recettes**, comme vous venez de le suivre, nos administrations d'assiette, dans le volet fiscal de leurs missions, ont enregistré des performances supérieures aux objectifs de l'année 2014.

Au moment où la Douane vient de dépasser le cap de FCFA 700 milliards en matières de recettes, pour la toute première fois, soit un taux de réalisation de 110%, la Direction Générale des Impôts enregistre FCFA 1348 milliards à son compteur. Ce qui correspond à un taux de réalisation de 109% et un excédent de FCFA 108 milliards sur la période et dans un contexte pour le moins difficile. Il me semble, à juste titre, que l'ensemble du Ministère des Finances peut légitimement être fier d'un tel niveau de performance rarement réalisé au même moment par ces deux structures. Tous ensemble, exprimons leurs, par des acclamations nourries, nos félicitations et nos encouragements. Nous pouvons retrouver l'explication de ces résultats éloquentes en grande partie dans les réformes engagées

pour une meilleure organisation, une modernisation des services et avec à la clé des collaborateurs d'un engagement et d'un engouement à faire face à toute épreuve, des collaborateurs animés d'un nouvel état d'esprit qui fait de la performance le catalyseur de l'action individuelle comme celle collective.

Nous devons poursuivre ces réformes dont les fruits prennent corps à travers notamment la mise en place de la dématérialisation, la télé déclaration, le Mobile Tax, et bien d'autres innovations en cours d'implémentation ou à venir.

Je m'en voudrais de ne pas relever le précieux accompagnement des deux administrations en charge du budget et du trésor dans un contexte de sollicitations débordantes mais toujours maîtrisées afin d'assurer une gestion saine des finances publiques. La consolidation du budget programme et les prouesses en matière de mobilisation de ressources sur le marché financier national (FCFA 150 milliards) en décembre 2014 sont des illustrations fortes. Les collaborateurs de ces directions générales ont également tout le soutien de la hiérarchie qui les exhorte à maintenir le cap de la performance.

Revenons à l'année 2015 dont les ambitions budgétaires contenues dans la loi de finances, basées sur d'un taux de croissance de 6,3% fixent l'enveloppe budgétaire à FCFA 3746 milliards. Des objectifs en **recettes** résolument ambitieux. Pour y parvenir, nous allons faire recours à la clé qui ouvre les portes de **l'amélioration du climat des affaires** et conduit à **l'élargissement de l'assiette fiscale tout en dynamisant le recouvrement**. **Cette démarche nous permettra de contenir l'évolution défavorable actuelle** du prix du baril de pétrole ainsi que le raffermissement du dollar

par rapport à l'EURO.

S'agissant de la **dépense**, les grandes réformes engagées dans ce domaine depuis quelques années doivent connaître un coup d'accélérateur. C'est pour nous la deuxième clé de l'accélération de la croissance en cette nouvelle année et face aux défis identifiés. Plus de qualité de la dépense, plus de rationalisation sont les nouvelles exigences dans l'allocation des ressources publiques avec comme priorité la construction du bien-être collectif. A cet égard, nous pouvons relever que la budgétisation par programme s'assimile de mieux en mieux, principalement dans son volet de préparation du budget. Le volet de l'exécution budgétaire en mode programme se met progressivement en place. Nous allons poursuivre la mise en œuvre des infrastructures informatiques pour une plus large intégration de l'appareil étatique en charge de la dépense publique.

Dans le même temps, il sera question de renforcer les ressources humaines, par un renouvellement vaste pour venir à bout des importants challenges relatifs aux missions assignées à notre département ministériel.

**Ce que nous avons souligné il y a un an reste toujours d'actualité. L'accent cette année encore devra être porté de manière plus soutenue sur la discipline budgétaire et sur la qualité de la dépense publique.**

Cette discipline dont les vertus se manifestent généralement à long terme, doit se traduire par le respect de tous les acteurs des finances publiques, des lois et règlements en vigueur, ainsi que des procédures budgétaires. En premier nous au ministère.

Dans la même veine, Il convient d'encadrer plus strictement les procédures d'exception, les procédures dérogatoires qui si elles



ne sont pas maîtrisées perturbent l'exécution normale du budget de l'Etat. Une exécution budgétaire que nous voulons tous conforme à la loi qui laisse peu de place aux entorses à la circulaire. Il me semble opportun de sensibiliser à une collaboration plus étroite des administrations et une meilleure coordination des actions.

Toujours au sujet de la qualité de la dépense, vous l'aurez relevé, elle sera notre grande priorité de l'année, nous devons immanquablement tenir compte des Très Hautes directives du Chef de l'Etat en la matière. Au cœur de cette démarche la rigueur dans la politique de subvention, la baisse substantielle des dépenses des biens et services, choses faites avec le blocage de précaution de 20% cette année. Pour surtout prêcher par l'exemple, il nous faudra revisiter la panoplie de nos comités, commissions et autres groupes de travail dont la pertinence et le caractère quasi permanent de certains, peuvent difficilement être justifiés dans le contexte qui est le nôtre. Parallèlement, nous aurons également à accélérer la mise en place du contrôle de gestion dans les huit administrations concernées par la phase pilote de cette réforme. Là aussi, le Ministère des Finances devra servir d'exemple.

Concernant le **Trésor**, les résultats enregistrés au plan de la gestion de la trésorerie ont montré que cette administration continue de se moderniser, offrant à l'Etat un éventail d'instruments utiles à l'équilibre global de sa trésorerie. Les émissions lancées en 2014, que ce soit en Bons du Trésor ou en Obligations, ont toutes connu des succès éclatants, ce qui témoigne de la préservation d'une excellente qualité de la signature de l'Etat. Il faudrait relever également, pour

s'en féliciter, que les coûts de ces émissions de titres publics ont été bien maîtrisés, ce qui constitue également une excellente performance, dans un environnement régional où de telles opérations se sont multipliées à l'initiative d'autres Etats de la CEMAC.

S'agissant du délai de paiement qui est l'indicateur phare du programme mis en œuvre par le Trésor, il a été maintenu au cours de l'exercice 2014 à 60 jours à compter de la date de liquidation. Je tiens à préciser également qu'au niveau des Régions, ce délai se situe en moyenne à 30 jours. Ceci est une performance remarquable eu égard aux attentes fortes auxquelles les postes comptables ont dû faire face tout au long de l'année, de la part des usagers.

C'est l'occasion d'adresser mes encouragements à tous ces comptables appelés à manipuler les deniers publics. Votre travail est délicat et vous expose à des risques au quotidien. Maintenez votre professionnalisme à l'intérieur du pays comme au sein de nos chancelleries à l'étranger.

Concernant le secteur financier, je voudrais relever ici le démarrage effectif en 2014 des activités de la Banque des PME, une promesse du Chef de l'Etat, concrétisée au profit d'un secteur névralgique de notre économie, qui devrait voir progressivement amélioré, le niveau de crédits bancaires mis à sa disposition pour son développement. Pour ce qui est de la banque agricole, nous fondons l'espoir qu'en 2015, ses activités puissent également démarrer.

Tous ces instruments devront donc aider à accroître la capacité de financement de l'économie nationale, de sorte que les ambitions clairement affichées par le Chef de l'Etat dans son Message à la

Nation le 31 décembre dernier, soient concrétisés.

Nous devons également avoir à l'esprit, et de manière permanente, notre part de responsabilité dans la mise en œuvre du Plan d'Urgence Triennal pour l'Accélération de la Croissance, lancé le 09 décembre dernier en Conseil des Ministres.

Les projets qui seront déployés dans le cadre de ce Plan sont identifiés, ainsi que les sources de financement. La mobilisation des financements sur les marchés internationaux relève de notre compétence, et sur ce point, des dispositions sont d'ores et déjà prises pour garantir le succès de cette opération.

Je voudrais aborder pour finir, les attentes légitimes de nos personnels, présentées tout à l'heure par Monsieur le Secrétaire Général.

A ce sujet, s'agissant du budget programme, j'avais instruit les services compétents de densifier le nombre de formateurs afin d'engager des formations de masse en interne. Les propositions qui seront faites sur cette question, permettront à tous les personnels du Ministère de bénéficier des dites formations dans un horizon raisonnable.

Pour ce qui est des loyers des immeubles occupés par les services du Ministère des Finances, un état des lieux sera rapidement dressé afin d'apprécier le meilleur moyen d'apurer cette dette locative avant la fin de l'année.

Concernant les dépenses fiscales, une étude est en cours avec l'appui d'un partenaire technique, laquelle vise à identifier des mesures pouvant favoriser une maîtrise à brève échéance du niveau de ces dépenses, et permettre dans le même temps un accroissement du niveau de recettes.

Pour ce qui du déficit de bureaux, j'ai instruit les services compétents d'élaborer un programme immobilier



pour le Ministère des Finances, réalisable sur plusieurs années. Ce programme en cours de finalisation pourrait nous aider à résoudre ce problème sur le long terme. Mais dès l'exercice 2015, il est déjà prévu le lancement des travaux de construction d'un bâtiment C au Ministère des Finances.

S'agissant enfin du redéploiement des personnels, il a commencé en début d'année dernière et s'est poursuivi au courant de l'exercice 2015. Le processus est appelé à se poursuivre. Je suis conscient de vos attentes légitimes. Nous avons identifié hier et aujourd'hui les clés de l'accélération de la croissance dans un contexte de défis en cette année 2015. Une des clés, me semble-t-il, vous en conviendrez avec moi, c'est la ressource humaine. C'est fort de ce propos que j'ai personnellement choisi de faire de la question des ressources humaines cette année davantage ma priorité.

**MONSIEUR LE MINISTRE  
DÉLÉGUÉ,  
MONSIEUR LE SECRÉTAIRE  
GÉNÉRAL,  
DISTINGUÉS INVITÉS,  
CHÈRES COLLABORATRICES,  
CHERS COLLABORATEURS,  
MESDAMES, MESSIEURS,**

L'année 2015 qui vient de commencer est un moment décisif

au plan économique pour notre pays. Les ambitions affichées par le Chef de l'Etat, S.E. Monsieur **Paul BIYA**, et reprises dans la loi de finances 2015 montrent clairement la direction prise, à savoir : la poursuite des efforts nécessaires à l'accélération de la croissance économique.

Le cap ainsi fixé nous impose un comportement d'ensemble et des attitudes individuelles en phase avec cet objectif ambitieux. Pour ce faire, **le Ministère des Finances, aussi vaste soit-il, va œuvrer en rangs serrés, de manière cohérente et en parfaite synergie dans l'exécution de sa mission.** J'y veillerai personnellement également. Nous allons conjuguer nos multiples efforts pour que le vaisseau Cameroun navigue sereinement vers son émergence grâce aux performances les nôtres.

J'en appelle donc au renforcement de l'esprit d'équipe, à la solidarité agissante et à la mise en commun des compétences diverses et variées dont regorge le Ministère des Finances, cette grande famille aux talents multiples.

Dans une approche encadrée par les valeurs cardinales attendues des acteurs en charge de la gestion des biens publics, la primeur de

l'intérêt général, le sens du devoir, apportons sans réserve notre soutien à l'édification d'un Cameroun riche et prospère.

Nous pouvons et nous le devons en optimisant la gestion des finances publiques pour dégager les marges de manœuvre nécessaires devant servir en priorité à la réalisation des grands projets structurants mais également à l'amélioration des conditions salariales des personnels de l'Etat. N'est-ce pas là également un défi qui nous interpelle ?

J'ai la ferme conviction qu'au-delà de nos engagements budgétaires de 2015, les Femmes et les Hommes au sein de notre département ministériel sont entièrement disposés chacune, chacun à jouer intégralement sa partition. Des écueils existent sur le chemin. Nous en sommes bien conscients. Mieux, nous sommes davantage avisés au terme de cette conférence et nous nous disons en chœur **« A vaincre sans péril, on triomphe sans gloire ».**

C'est sur cette **note** d'optimisme, que **je déclare clos, les travaux de la conférence annuelle du Ministère des Finances, édition 2015.**

**« BONNE ET HEUREUSE ANNEE  
2015 A TOUTES ET A TOUS »**

Je vous remercie de votre bienveillante attention ■



# ANNEXE 1

## PROGRAMME DE LA CONFERENCE

HEURE	ACTIVITES
<b>Jeudi 29 Janvier 2015</b>	
08 h 00	Enregistrement des participants
09 h 00	Allocution d'ouverture de <b>S.E. M. Alamine OUSMANE MEY</b> , Ministre des Finances
09 h 30	Suspension des travaux et Vin d'honneur
10 h 00	<b>Reprise des travaux :</b> Introduction, par M. Urbain Noël EBANG MVE, Secrétaire Général du Ministère des Finances
<b>Sessions de travail</b>	
15 h 30 - 16 h 30	<b>EXPOSÉ N°1 : LES FACTEURS DE CROISSANCE DANS LE BUDGET 2015 ET LEURS DÉFIS</b> Intervenant: M. DJOUFACK Yves Martin, Chef de Division de la Balance des Paiements à la DAE Modérateur : M. Urbain Noël EBANG MVE, Secrétaire Général du Ministère des Finances Participants : DGB, DGI, DGTCFM, DGD Rapporteurs : Deux représentants du sous-comité scientifique
16 h 45 - 17 h 45	<b>EXPOSÉ N°2 : L'IMPACT DE LA QUALITÉ DE LA DÉPENSE SUR L'EXÉCUTION DU BUDGET</b> Intervenant : M. KOBOU DJONGUE Léonard, Directeur de la Trésorerie Modérateur : M. NANA Djibrilla, Inspecteur Général des services des régies financières Participants : DGB, DGI, DGTCFM, DGD Rapporteurs : Deux représentants du sous-comité scientifique
<b>Vendredi 30 Janvier 2015</b>	
08 h 30	Réunions sectorielles : DGI ; DGB ; DGD ; DGTCFM.
11 h 30	Séance plénière
12 h 00	Restitution des travaux des réunions sectorielles Adoption des recommandations
13 h 30	<b>PAUSE DEJEUNER</b>
14 h 00	Arrivée des invités
14 h 15	Arrivée des Ministres
14 h 30	Lecture du rapport général des travaux
15 h 00	Remise des décorations aux personnels méritant Remise des cadeaux aux personnels en fin de carrière administrative
15 h 30	Message des vœux du Secrétaire Général du Ministère des Finances
16 h 00	Discours de clôture de M. le Ministre des Finances
17 h 00	<b>COCKTAIL DE CLOTURE DES TRAVAUX</b>

# ANNEXE 2

## COMITE D'ORGANISATION ET DE REDACTION

### **COMITE D'ORGANISATION**

#### **Président du comité d'organisation**

M. Urbain Noël EBANG MVE, Secrétaire Général du Ministère des Finances

#### **Sous-comité Scientifique :**

##### **Président :**

M. Lazare BELA, Directeur des Affaires Economiques.

#### **Sous-comité Protocole, Sécurité, Santé et Aménagement des Sites :**

##### **Présidente :**

Mme Désirée ETEKI, Directeur des Ressources Humaines.

#### **Sous-comité Logistique et Restauration :**

##### **Présidente :**

Mme Laurentine BIHINA, Inspecteur des services à l'Inspection Générale des Services.

#### **Sous-comité Finance :**

##### **Président :**

M. SANDA MOHAMADOU, Sous-Directeur du Budget et du matériel à la Direction des Ressources Financières.

#### **Sous-comité de la Communication et de la Traduction :**

##### **Président :**

M. Gédéon ADJOMO, Division de la Communication.

#### **Sous-comité Appui :**

##### **Président :**

M. Abdoulaye Karim HAYATOU WELL, Division du Suivi.

### **COMITE DE REDACTION**

#### **Président :**

M. Lazare BELA, Directeur des Affaires Economiques

#### **Membres :**

MM. Constant METOU'OU AMVELA, Chef de Division au Secrétariat Général ;

OHAMBA BEKONO, Chef de Division à la Direction des Affaires Economiques ;

Sylvain BODI ZOGO, Sous Directeur à la DGTCFM ;

Norbert BELINGA, Chef de Cellule de la Législation à la Direction Générale des Douanes ;

Isaac Richard NGOLLE V, Chef de Cellule à la Direction Générale des Impôts ;

Berlin LELE TAGNE, Chargé d'Etudes Assistant à la Direction des Affaires Economiques ;

Mmes : MEKIA Félicité Linda, Cadre à la Direction des Affaires Economiques ;

Laetitia MERNSUH, Cadre à la Direction Générale du Budget.

### **EDITION**

CBM Strategies : +237 22 23 26 58

ALBUM



## Contacts

SG : +237 222 22 23 10  
IG : +237 222 22 21 85  
DGB : +237 222 23 78 55  
DGD : +237 222 20 25 46  
DGI : +237 222 22 23 15  
DGTCFM : +237 222 22 44 53