

MINISTERE DES FINANCES

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix -Travail -Patrie

ACTES

**CONFERENCE ANNUELLE DES RESPONSABLES
DES SERVICES CENTRAUX ET EXTERIEURS
MINISTERE DES FINANCES**



Janvier 2009

AVANT PROPOS

La conférence annuelle des responsables des services centraux et extérieurs du Ministère des Finances, s'est tenue du 29 au 31 janvier 2009 au Palais des Congrès de Yaoundé. Cette rencontre avait pour thème central : « **La gestion budgétaire face aux crises** ».

Quatre temps forts ont marqué le déroulement des travaux :

- la cérémonie d'ouverture ;
- les exposés ;
- les réunions sectorielles ;
- la cérémonie de clôture.

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	2
I. INTRODUCTION : DISCOURS D'OUVERTURE DU MINISTRE DES FINANCES	4
II. LES EXPOSES	7
II.1 EXPOSE N°1 : « L'IMPACT DES CRISES SUR LE CADRAGE BUDGETAIRE »	7
II.1.1 <i>Crise ou crises</i>	7
II.1.2 <i>Evolution récente des paramètres clés et du cadrage budgétaire</i>	9
II.1.3 <i>Rétablissement de l'équilibre du budget</i>	10
II.2 EXPOSE N° 2 : « LES ATTENTES DU SECTEUR PRIVE ENVERS L'ADMINISTRATION DANS UN CONTEXTE DE CRISE »	12
II.3 EXPOSE N°3 : « LES STRATEGIES DE L'ADMINISTRATION FISCALE DANS UN CONTEXTE DE CRISE»	17
II.3.1 <i>La politique fiscale camerounaise face à la crise</i>	18
II.3.2 <i>L'administration de l'impôt dans un contexte de crise</i>	22
II.4 EXPOSE N°4 : « LA GOUVERNANCE EN DOUANE ET LES INSTRUMENTS DE LUTTE CONTRE LA CRISE»	29
II.4.1 <i>Les contraintes 2009</i>	29
II.4.2 <i>Les leçons de 2008</i>	30
II.4.3 <i>Cinq engagements pour 2009</i>	32
II.5 EXPOSE N°5 : « LA GESTION DE LA DEPENSE PUBLIQUE EN 2009»	34
II.6 EXPOSE N°6 : « LE DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MODES DE FINANCEMENTS DE L'ECONOMIE»	36
II.6.1 <i>Le mode de financement par le partenariat</i>	37
II.6.2 <i>L'émission des Titres Publics</i>	38
II.6.3 <i>Les autres instruments de financement</i>	41
II.7 EXPOSE N°7 : « LA STRATEGIE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DU MINFI »	43
II.7.1 <i>La vision stratégique de la politique de formation professionnelle au MINFI</i>	43
II.7.2 <i>Le dispositif de formation du Ministère des Finances</i>	44
II.7.3 <i>Les enjeux et perspectives de la formation</i>	45
II.8 RAPPORT DU CENADI SUR : « LA MUTUALISATION DES RESSOURCES INFORMATIQUES DE L'ETAT»	46
II.8.1 <i>Contexte de la gestion des ressources informatiques de l'Etat</i>	47
II.8.2 <i>Notions de mutualisation des ressources informatiques</i>	49
II.8.3 <i>Démarche de mutualisation des ressources informatiques</i>	51
II.8.3 <i>Mutualisation des ressources informatiques au Cameroun</i>	53
III. LES REUNIONS SECTORIELLES	60
III.1 COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS	60
III.2 COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GENERALE DU BUDGET	63
III.3 COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GENERALE DES DOUANES	65
III.3.1 <i>Les stratégies de mobilisation des recettes douanières</i>	65
III.3.2 <i>La mise en place d'une plate forme d'engagements pour l'année 2009</i>	67
III.3.3 <i>Les recommandations pour l'année 2009</i>	69
III.4 COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR, DE LA COOPERATION FINANCIERE ET MONETAIRE.	69
IV. CEREMONIE DE CLOTURE	72
IV.1 COMMUNIQUE FINAL DES TRAVAUX	72
IV.2. DISCOURS DE PRESENTATION DES VŒUX DE MONSIEUR LE SECRETAIRE GENERAL	81
IV.3.1 <i>Au plan de l'exécution du budget de l'Etat</i>	90
IV.3.2 <i>En matière monétaire et financière</i>	91
IV.3.3 <i>En ce qui concerne la gouvernance interne du ministère</i>	91
V. ANNEXES	93
<i>Annexe 1 : Allocution de Madame la Présidente de « La Financière »</i>	93
<i>Annexe 2 : Acquisition, rénovation et entretien du matériel courant informatique sur le budget de l'Etat par chapitre au cours de l'exercice 2008</i>	94
<i>Annexe 3 : Programme</i>	97

I. INTRODUCTION : DISCOURS D'OUVERTURE DU MINISTRE DES FINANCES

Excellences, Messieurs les Ministres,

Mesdames et Messieurs les Membres du Corps Diplomatique,

Chers Collaborateurs,

Mesdames, Messieurs,

J'ai l'insigne privilège de présider la présente cérémonie, au nom du Ministre des Finances ESSIMI MENYE pris par d'autres obligations liées à sa charge, dans le cadre d'une mission à l'étranger.

Comme il est de tradition en cette période, la grande famille du Ministère des Finances se réunit pour faire le bilan de l'année écoulée et se projeter sur celle qui commence.

En cette occasion très attendue par l'ensemble du personnel, nous avons l'immense plaisir d'accueillir parmi nous, (*des membres du Gouvernement et du corps diplomatique*), des partenaires techniques et financiers et des opérateurs économiques.

Nous sommes également sensibles à la présence dans cette salle, de nos collaborateurs en poste à l'étranger, qui ont fait le déplacement de Yaoundé pour cet évènement.

A vous tous ici présents, nous voulons souhaiter une chaleureuse bienvenue à la **«Conférence annuelle des responsables des services centraux et extérieurs du Ministère des Finances, édition 2009»**.

Votre présence ici aujourd'hui, témoigne de votre engagement à appuyer le Gouvernement dans la mise en œuvre du programme des «Grandes Ambitions» initié par **S.E. Monsieur Paul BIYA**, Président de la République.

Mesdames et Messieurs,

La conférence annuelle a toujours été pour la famille du Ministère des Finances, l'occasion d'un rassemblement. C'est un moment de grandes retrouvailles pour des responsables appelés à servir leur pays sur l'ensemble du territoire national ou à l'extérieur, et qui n'ont que rarement l'occasion de se retrouver ou d'échanger.

C'est aussi un temps d'arrêt sur les préoccupations de l'heure et sur des questions susceptibles d'influencer la marche du département durant l'année qui commence. Raison pour laquelle nous avons pris l'habitude de retenir un thème central pour chacune des Conférences Annuelles.

L'an dernier, nous avons retenu le thème du «Financement du budget et de l'activité économique». Les responsables présents avaient alors eu l'opportunité de mieux appréhender les défis du département en termes de mobilisation de ressources publiques nécessaires au fonctionnement de l'Etat d'une part, mais aussi en termes de responsabilité pour la consolidation d'un cadre macroéconomique propice au développement du pays, d'autre part.

Cette année, les développements récents nous ont fortement suggérés de nous pencher sur l'actualité internationale, marquée comme nous le savons tous, par la crise financière mondiale.

A de multiples occasions, le Ministre des Finances a eu à s'étendre sur les causes de cette crise, dont les premières secousses ont été enregistrées aux Etats-Unis d'Amérique. Je n'y reviendrai donc pas ici.

Cette crise s'est étendue aux principales places financières du monde et ses répercussions sont perceptibles aussi bien dans le secteur financier que dans la sphère de l'économie réelle.

Depuis quelques mois en effet, les principales économies du monde sont officiellement entrées en récession, ce qui témoigne de la gravité de la situation. Bien entendu, l'Afrique n'est pas épargnée.

Plusieurs indices observés attestent que notre pays subit effectivement les effets néfastes de cette crise, notamment la baisse vertigineuse du cours du pétrole qui est passé de 147 \$ en juillet 2008, à une moyenne autour de 40 \$ en janvier 2009, soit une baisse de 73 % en cinq (05) mois.

Plus généralement, on note une baisse tendancielle des prix et de la demande mondiale de produits phares de nos exportations tels que le bois, la banane, le coton, l'aluminium et le caoutchouc. Si les tendances observées venaient à se confirmer sur la durée, nos termes de l'échange pourraient se détériorer en 2009 d'au moins 25% contre une appréciation de 18% enregistrée en 2008.

Tous ces faits et bien d'autres encore, laissent entrevoir un recul du niveau des recettes publiques. Mais, notre rôle est précisément de tout mettre en oeuvre pour contenir les difficultés à venir et permettre un fonctionnement normal de l'Etat.

Bien plus, le Chef de l'État dans son message à la Nation le 31 décembre 2008 a invité le Gouvernement à maintenir le cap de la politique des « Grandes Ambitions ».

Pour ce qui est du Ministère des Finances, cette haute directive du Président de la République nous commande de mobiliser les moyens suffisants pour la poursuite des grands chantiers nationaux, mais aussi d'assurer une allocation judicieuse et une gestion appropriée des moyens disponibles.

C'est pour cette raison que je trouve digne d'intérêt que les présentes assises soient placées sous le thème central de « **La gestion budgétaire face aux crises** ».

En effet, ce thème central devrait susciter une réflexion approfondie sur la manière de parvenir en 2009, à une gestion optimale de nos ressources publiques.

Les réflexions que vous mènerez durant ces assises, devront vous guider vers la formulation de mesures concrètes qu'il faudrait prendre pour assurer à l'Etat une gestion budgétaire réaliste mais ambitieuse.

Une gestion budgétaire réaliste tient compte des ressources effectivement disponibles aux plans national et international.

Une gestion budgétaire réaliste nous impose d'éviter les gaspillages et d'aller vers la dépense utile ou mieux encore, la dépense productive.

Une gestion budgétaire réaliste est conduite par des hommes et des femmes débarrassés des pesanteurs de la corruption, de la concussion et des détournements de deniers publics.

Mais nous devons également maintenir le cap des «Grandes Ambitions» fixé par le Chef de l'Etat. Pour ce faire, vous devrez rechercher les gisements de recettes potentielles, dans le strict respect de la réglementation en vigueur.

Nous devons enfin, améliorer notre ingénierie financière pour répondre aux multiples sollicitations de l'Etat et de ses démembrements, en matière de financement de grands projets nationaux. Sous ce rapport, le secteur financier national encore épargné par la crise internationale devra être suffisamment mis à contribution.

Voilà, **chères collaboratrices, chers collaborateurs**, quelques préoccupations et centres d'intérêt qui pourraient inspirer vos débats de tout à l'heure.

Sur le plan plus pratique, je signalerais que le Comité d'organisation de ces assises que préside le Secrétaire Général, nous propose un agenda en sept points dont un exposé introductif et six sous thèmes.

L'exposé introductif porte sur : ***l'impact des crises sur le cadrage budgétaire.***

Les six sous thèmes portent respectivement sur :

- ❖ ***Les attentes du secteur privé envers l'administration dans un contexte de crise ;***
- ❖ ***La stratégie de l'administration fiscale dans un contexte de crise ;***
- ❖ ***La gouvernance en douane et les instruments de lutte contre la crise ;***
- ❖ ***la gestion de la dépense publique en 2009 ;***
- ❖ ***Le développement de nouveaux modes de financement de l'économie ;***
- ❖ ***La stratégie de la formation professionnelle du MINFI.***

Mesdames, Messieurs,

Chers collaborateurs,

Je souhaite que les exposés qui vous seront présentés dans un instant, aient le double souci de la pédagogie et de la vision stratégique. Ils devront vous permettre de partager les enjeux et les contraintes auxquelles nous allons faire face en cette année 2009. Mais ils devront aussi vous amener à discuter des solutions possibles et réalisables pour traduire dans les faits, la feuille de route récemment définie par le Chef de l'Etat.

J'engage donc chacun d'entre vous à une forte implication dans les débats, dans un esprit constructif et empreint de convivialité.

Tout en formulant le vœu que vos travaux débouchent sur des propositions concrètes, susceptibles d'alimenter le plan d'action 2009 du Ministère des Finances.

Je déclare ouverte, l'édition 2009 de la Conférence Annuelle des responsables des services centraux et extérieurs du Ministère des Finances.

Je vous remercie. /-

II. LES EXPOSES

Après le départ du Ministre et de ses invités, les travaux ont repris sous la présidence du Secrétaire Général qui a rappelé que les dépenses de l'Etat doivent être en phase avec le cadrage macroéconomique et que le Gouvernement doit être à même de mobiliser les ressources pour mettre en œuvre le programme des grandes ambitions du Chef de l'Etat.

Une fois les orientations méthodologiques données par le Secrétaire Général, les travaux en plénière se sont poursuivis par la présentation des exposés suivis des débats.

II.1 EXPOSE N°1 : « L'IMPACT DES CRISES SUR LE CADRAGE BUDGETAIRE »

Présenté par Lazare BELA, Directeur des Affaires Economiques

Introduction

Lors de la présentation du Rapport sur la Situation et les Perspectives Economiques, Sociales et Financières de la Nation devant la Commission des Finances et du Budget de l'Assemblée Nationale, le Ministre des Finances a insisté sur le contexte dans lequel s'est préparé le budget 2009. Il a ainsi souligné le caractère aléatoire des prévisions budgétaires qui reposaient alors sur des observations faites avant l'accentuation de la crise en septembre 2008.

A l'évidence, le cadrage budgétaire 2009 arrêté en septembre 2008 était dépassé le mois d'après. Malgré une visibilité partielle, le projet de budget ajusté a néanmoins été présenté et voté en novembre 2008 compte tenu des exigences légales. Il reste à savoir quel aurait été le budget si l'information actuelle avait été disponible pendant sa préparation, et comment gérer les écarts à posteriori entre les prévisions et les réalisations probables.

II.1.1 Crise ou crises

Nos pays sont préoccupés par les effets d'une crise financière déclenchée aux Etats-Unis. L'Occident où cette crise sévit craint une montée du taux de chômage jusqu'à 10% environ ; ce taux est de plus de 20% chez nous avant cette crise et ne devrait pas beaucoup changer. Les préoccupations semblent donc biaisées dans nos pays plus consommateurs que producteurs d'informations ou d'analyses. En parlant de la crise financière, il ne faudrait pas oublier les problèmes plus graves qui lui sont antérieurs et qui vont survivre à cette crise.

Par exemple, la médiocre exécution du budget d'investissement, serait la manifestation d'une crise préoccupante à laquelle est confronté l'économie camerounaise. De même, les médias ont abondamment commenté la dénonciation par le Directeur Général des Impôts des indécidables dans ses services ; c'est la traduction d'une autre crise majeure. Puisque leurs impacts ne seront pas quantifiés, on n'y insistera pas.

i) La crise dite alimentaire

Au Cameroun, dès que la hausse des prix des denrées alimentaires s'est manifestée en 2006, le Chef de l'Etat a pris deux ordonnances défiscalisant certains produits de première nécessité à l'importation. En février 2008, le pays a quand même connu des troubles

sociaux. Bien avant, on avait assisté à des émeutes de la faim dans plusieurs pays africains incriminant la hausse des cours mondiaux. Mais pourquoi cette exception africaine sous la mondialisation ?

A. Sen, Prix Nobel d'économie, a étudié les grandes famines (Irlande, Bengale, Ethiopie, etc.). Il note que les gouvernements commencent d'abord par les nier de bonne foi. La première réaction du gouvernement camerounais au déclenchement de l'agitation sociale en février 2008 ressemble à celle du gouvernement britannique face à la grande famine d'Irlande. La raison est qu'on croit à tort que la famine est causée par la pénurie de vivres.

En fait, les famines sont des externalités négatives. Les agents publics à Ambam l'ont vécu à l'ouverture de la route Cameroun - Gabon vers 1980. Pendant qu'ils marchandait le régime de plantain taxé à 700 francs CFA, le client gabonais donnait 1000 francs CFA sans demander le change. Le Sous-préfet avait tenté une parade en leur demandant de faire le marché avant 11 heures et en envoyant les gendarmes retarder l'arrivée des cars venant du Gabon. Dès que les vendeurs avaient réalisé que les gabonais arrivaient à 11 heures, ils reportèrent l'ouverture du marché à la même heure. La crise alimentaire récente dans divers pays africains rappelle donc surtout leur faible pouvoir d'achat sur le marché mondial.

Le gouvernement a décidé des exonérations en douane comme parade à la crise alimentaire. Leur impact a été pris en compte par le cadrage budgétaire. Mais loin d'être une solution durable, les exonérations sont un palliatif qui n'est pas pérenne à long terme ; elles favorisent les importations qui contribuent négativement à la croissance. Par ailleurs, l'indépendance alimentaire peut être un objectif en soi.

ii) La crise énergétique

En 2004, on prévoyait que si la centrale à gaz de Kribi n'était pas en service en 2008, les délestages seraient inévitables ; sa construction n'a pas démarré. Par ailleurs, la pluviométrie a été mauvaise en 2008. AES-Sonel qui a commencé à vider les barrages de retenue plus tôt que d'habitude, a aussi demandé à ALUCAM de réduire substantiellement sa consommation d'énergie électrique à partir de janvier 2009, ce qui entraînerait une baisse de 40% de la production d'aluminium.

Au total, la pénurie d'électricité en 2009 continuera à freiner la production manufacturière et en fin de compte la croissance de l'économie camerounaise.

iii) La crise financière internationale

Le secteur financier camerounais reste épargné par la crise financière internationale, sauf dégâts collatéraux à partir d'une maison-mère. Le développement de la crise financière est bien documenté. Pour résumer les dérapages ayant conduit à cette situation, il suffit d'indiquer que les américains sont arrivés à l'octroi des crédits NINJA (no income, no job, no assets) dans le domaine immobilier. De la sorte, cette crise est incompréhensible au Cameroun où l'octroi des crédits est parcimonieux et où les hypothèques exigées couvrent le montant du crédit.

En mutant en crise économique, la crise financière internationale affecte toutes les économies du monde. Ses principaux canaux de transmission sur l'économie camerounaise sont les suivants :

- la baisse des recettes d'exportation suite à la chute des cours mondiaux de nos principaux produits d'exportation. Face à la rigidité à la baisse des prix de nos importations, les évolutions récentes ont fait réviser les termes de l'échange à - 25% au lieu de -19% dans le cadrage budgétaire. Il convient de rappeler que les termes de l'échange ont été favorables de 2005 à 2008 (entre +5% et +18%), et qu'ils ont toujours déterminé les grands équilibres financiers de notre économie. La baisse des recettes fiscales qui en résulte se traduit déjà dans certains pays par l'accumulation d'arriérés de paiements.
- la sortie des capitaux ou la raréfaction des entrées. Les sorties de capitaux empruntent toutes sortes de voie aussi bien régulières qu'irrégulières ; des pays sous régime de change flexible ont vu leur monnaie se déprécier. Au Cameroun, des investissements étrangers ont été différés à l'instar de l'exploitation du nickel et du cobalt. On s'attend aussi à une baisse des transferts des camerounais de la diaspora surtout installés en Occident (75 milliards environ pour le Cameroun en 2007).
- la baisse des exportations. Le Cameroun est un petit producteur qui arrive généralement à écouler sa production sur le marché mondial même à bas prix. Les entreprises s'inquiètent toutefois pour les produits comme le bois ou l'hévéa en 2009.
- la baisse des prix. En faisant baisser la demande mondiale, la crise devrait se traduire par un recul de l'inflation importée. Le fret qui a justifié la hausse des prix à l'importation, a beaucoup diminué au quatrième trimestre 2008. On s'attend à une baisse des prix si des comportements contraires aux règles du marché n'en disposent pas autrement.

II.1.2 Evolution récente des paramètres clés et du cadrage budgétaire

S'agissant des recettes pétrolières et suite à la révision à la baisse des projections des cours par le FMI, le baril de pétrole camerounais se vendrait à 42,5 dollars au lieu de 60,5 dollars retenu par le cadrage budgétaire. Le taux de change du dollar, la production et les coûts restants inchangés, les recettes pétrolières accuseraient un manque à gagner de 128,8 milliards par rapport au budget voté.

Quant aux recettes fiscales non pétrolières, rappelons que hors mesures nouvelles, leur projection suppose qu'elles augmenteront au même taux nominal que le PIB non pétrolier. L'augmentation des recettes peut cependant dépasser celle du PIB non pétrolier. On parle alors d'amélioration de l'efficacité des régies de recettes. Ce sera le cas si par exemple, la prochaine visite du Pape au Cameroun ramène sur le chemin souhaité par le Directeur Général des Impôts, ceux des collaborateurs dont il venait de dénoncer les écarts de conduite.

Quoi qu'il en soit, la croissance nominale du PIB non pétrolier est projeté à 3,6% contre 5,4% dans le cadrage budgétaire. Compte tenu du chiffre provisoire des réalisations des recettes fiscales en 2008, les recettes non pétrolières induites par l'activité se situeraient à 1480 milliards, dont 41 milliards d'apport des mesures nouvelles et de l'efficacité des administrations postulé dans le cadrage budgétaire.

Un indicateur important concerne les termes de l'échange qui seraient de -25% au lieu de -19% dans le cadrage budgétaire. Dans l'un ou l'autre cas, cette baisse de la capacité d'importation de l'économie camerounaise pourrait se ressentir en Douanes.

Tout compte fait, les projections budgétaires révisées en recettes se présentent comme suit

pour l'exercice 2009:

Tableau : Projection des recettes et des dépenses de l'Etat

RUBRIQUES	LF 2009	2009 révisé	Ecart
A-RECETTES TOTALES	2301,4	2117,6	183,8
1-Recettes internes	2054,4	1870,6	-183,8
I- Recettes pétrolières	519,4	390,6	-128,8
Redevance SNH	389,4	255,8	-133,6
Impôts/Stés pétrolières	130,0	134,8	4,8
II- Recettes non pétrolières	1535,0	1480,0	-55,0
Dont Impôts et taxes	961,0		
Recettes douanières	468,0		
Recettes non fiscales	106,0	106,0	0
III- Autres recettes (prêts & dons)	247	247	00
B- DEPENSES TOTALES	2301,4	2117,6	-183,8
I- Dépenses courantes	1359,8	1359,8	0
II- Dépenses en capital	597,0	597,0	0
II- Dette publique :	344,6	160,8	-183,8
a) dette extérieure	97,9	97,9	0
b) dette intérieure	153,6	153,6	0
c) système bancaire net	93,1	-90,7	-183,8

Source : MINFI/DAE

II.1.3 Rétablissement de l'équilibre du budget

Le tableau rétablit l'équilibre par le financement bancaire. C'est une politique envisageable parmi d'autres.

D'un point de vue purement comptable, il suffirait, face à une baisse des recettes, de réduire les dépenses du même montant pour retourner à l'équilibre. Les politiques d'ajustement structurels ont privilégié cette solution qui reflète une certaine aversion au risque, et qui fait considérer que le déficit caractérise un Etat vivant au-dessus de ses moyens.

A long terme et d'un point de vue dynamique, les politiques contra cycliques admettent des déficits budgétaires en période de crise. Au Congo, le FMI s'est opposé à la baisse du budget 2009 consécutivement à la chute des cours du pétrole, et a plutôt proposé que l'Etat utilise ses importantes réserves.

Au Cameroun, l'envolée des cours du pétrole a sorti le Trésor d'une situation difficile en 2005. Les recettes pétrolières ont dès lors permis le remboursement de la dette intérieure. Le Cameroun n'a pas constitué d'importantes réserves comme la Guinée Equatoriale et le Congo. Compte tenu du montant incompressible en dépenses courantes, les projections à moyen terme avant l'aggravation de la crise financière laissaient déjà présager le retour au déficit en 2010. Doit-on donc y entrer maintenant ? La réponse à cette question dépend de la cause du déficit, étant entendu qu'il doit aider à sortir de la crise et à amortir son impact négatif.

Ainsi s'agissant de la crise énergétique, il semble évident qu'un déficit budgétaire pour financer la centrale à gaz de Kribi semble d'emblée fonder. Malheureusement le problème n'est pas si simple. Il faut peut-être interroger le contrat de concession de AES-Sonel pour comprendre pourquoi toutes ses négociations (avec ALUCAM, SNH,..) s'enlisent et

paralysent les divers projets structurant dans lesquelles l'entreprise est impliquée.

Concernant la crise alimentaire, il faudrait dans l'optique de A. Sen, accélérer le processus de développement et non se concentrer sur la production alimentaire prise isolément.

Quant à la crise financière internationale, son origine externe limite la portée des politiques nationales. A court terme, on ne peut que constater le manque à gagner en recettes d'exportation et en recettes fiscales. Une politique de transformation locale efficace peut à moyen terme réduire l'impact de la volatilité des cours des matières premières.

En pratique, les gouvernements ne prennent pas de positions tranchées pour retrouver l'équilibre. La crise donne une impulsion à l'amélioration de la qualité de la dépense qui permet des économies budgétaires. On en saura davantage avec l'exposé du DGB.

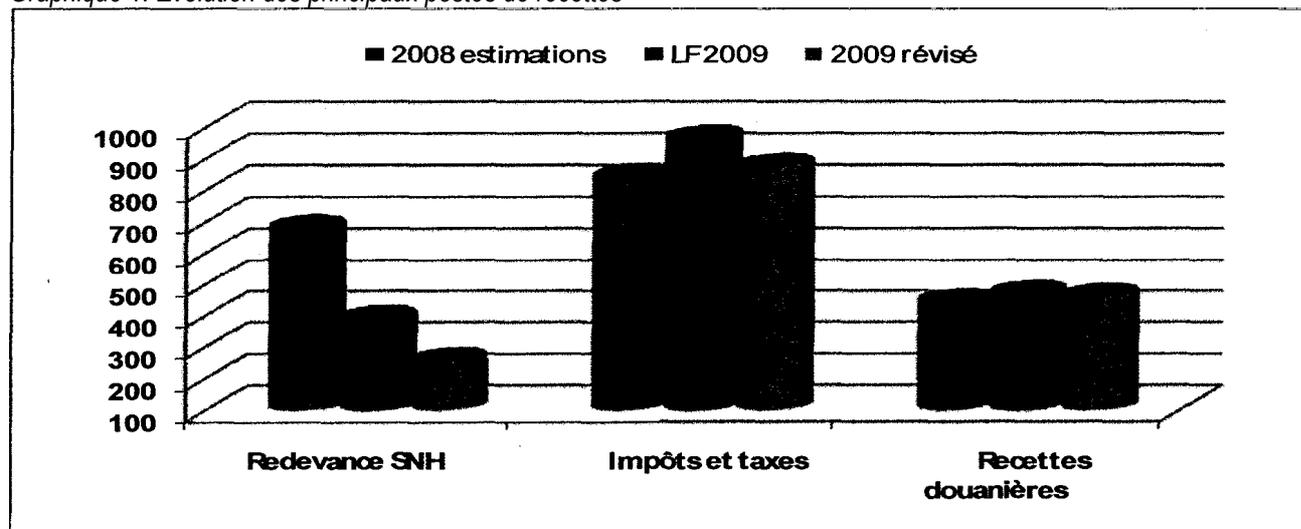
L'efficacité accrue des régies financières peut permettre de réduire le déficit en dessous du montant projeté. Les exposés du DGI et du DGD nous dirons ce qui est envisagé.

La solution affichée sur le tableau est le recours au financement. Par le passé, il s'est agi du bancaire notamment les avances statutaires, et un financement sale consistant à accumuler des arriérés de paiements. On parle de plus en plus d'émission des titres publics. Le DGTC nous édifiera sur ce qui est envisagé ou envisageable.

Enfin, le prix le plus important dans une économie est le taux de salaire. La ressource humaine est la plus importante. Même sans être quantitative, l'exposé du Directeur des Ressources Humaines a toute sa place dans la recherche de solution face à la crise.

Les impôts sont prélevés sur les richesses créées par les agents économiques, avec au premier rang les entreprises qui tirent en retour avantage des dépenses publiques de qualité. Elargi à la contribution du secteur privé dans les circonstances, la présentation du Président du GICAM sur le thème « les attentes du secteur privé face à la crise », enrichit les exposés d'un éclairage et d'une sensibilité qui manque parfois en interne.

Graphique 1: Evolution des principaux postes de recettes



Source : MINFI/DAE

Tableau 1: Projections des recettes pétrolières

	2004	2005	2006	2007	2008	LF2009	2009	Ecart
Production pétrole brut	32,7	30,1	31,9	31,2	31,8	30,0	30,0	0
Prix du baril en US dollars	37,8	53,4	64,3	71,1	97,0	68,0	50,0	-18
Décote	3,0	4,5	4,5	4,5	4,5	5,5	4,5	-1
Prudence						2	3	1
Prix du baril camerounais	34,8	50,9	59,8	66,6	92,5	60,5	42,5	-17
Taux de change \$/FCFA	527,3	488,8	522,1	478,3	441,8	477,8	477,8	0
Recettes pétrolières	337,7	439,0	643,0	631,3	805,3	519,4	390,6	-128,8
Redevance SNH	275,4	387,7	543,0	504,7	680,0	389,4	255,8	-133,6
Impôts/Stés pétrolières	49,8	51,3	100,0	127,6	124,4	130,0	134,8	4,8

Source : MINFI/DAE

Tableau 2: Indicateurs clés

	2004	2005	2006	2007	LF 2008 (a)	2008 révisé (b)	LF 2009 (c)	2009 Révisé (d)	Ecart (b)- (a)	Ecart (d) - (c)
PIB	3,7	2,3	3,2	3,4	4,3	4,1	4	3,1	-0,2	-0,9
PIB pétrolier	-9,3	-9,5	7,7	-5,7	0,3	1,8	-4,3	-5,7	1,5	-1,4
PIB non pétrolier	4,9	3,2	2,9	4,1	4,6	4,2	4,5	3,6	-0,4	-0,9
Inflation	0,3	2,0	5,1	1,1	5,1	4,0	3,0	2,0	-1,1	-1,0
Déflateur du PIB	1,6	2,7	4,1	1,9	1,7	0,4	-4,3	-5,6	-1,4	-1,2
Termes de l'échange	-0,8	9,6	5,0	5,7	19,7	18,4	-19,0	-24,8		
Ventilation sectorielle du PIB, 2004-2009										
Secteur primaire	4,4	2,7	3,0	5,9	3,6	3,3	4,8	3,5	-0,3	-1,3
Secteur secondaire	-0,2	-0,9	1,8	-0,9	1,0	0,3	2,2	1,4	-0,7	-0,8
Secteur tertiaire	6,6	3,0	3,5	5	6,5	6,7	4,6	3,9	0,2	-0,7
En pourcentage du PIB										
Exportations B & S	19,4	22,7	23,0	24,2	26,0	26,1	18,7	17,8	0,1	-0,9
Importations B & S				22,4	26,9	27,3				

Sources: INS, MINFI/DAE

II.2 EXPOSE N°2 : « LES ATTENTES DU SECTEUR PRIVE ENVERS L'ADMINISTRATION DANS UN CONTEXTE DE CRISE »

Présenté par Olivier BEHLE, Président du GICAM

Monsieur le Ministre des Finances,
Monsieur le Ministre délégué auprès du Ministre des Finances, Chargé du budget,
Monsieur le Secrétaire Général,
Madame et Messieurs les Directeurs Généraux,
Chers Partenaires,
Mesdames, Messieurs,

Il m'est sincèrement agréable de prendre la parole ici, ce jour, à l'occasion de la traditionnelle rencontre annuelle des responsables des services centraux et extérieurs qui, cette année, est couplée à la présentation des voeux à Monsieur le Ministre des Finances et à Monsieur le Ministre délégué.

Je voudrais d'abord exprimer ma gratitude à Monsieur le Ministre des Finances qui a bien voulu associer le GICAM à cet important évènement. La présence, ici, des représentants du

secteur privé témoigne, s'il en était encore besoin, de notre volonté commune de bâtir un partenariat dynamique, efficace et porteur.

Qu'il me soit donc permis de saisir cette opportunité pour adresser à tous les membres de l'administration des finances et à leurs familles, les voeux les meilleurs du Bureau et du Secrétariat Exécutif du GICAM auxquels je joins naturellement les miens propres. Je souhaite sincèrement qu'en dépit du contexte économique international actuel, l'année 2009 soit pour votre administration et pour notre pays une année de stabilité et de performances encourageantes.

Cela étant, j'aimerais à présent décliner les grandes lignes de ce qui justifie ma présence parmi vous ce jour à savoir, la présentation des **attentes du secteur privé vis-à-vis de l'administration des finances dans un contexte économique de crise**.

Mon exposé s'articulera sur deux axes : il s'agit d'une part de la présentation de la situation globale du Cameroun dans le contexte critique actuel et d'autre part, des attentes du secteur privé.

S'agissant de la **situation globale de l'économie camerounaise dans le contexte actuel de crise**, il ressort du point sur la situation économique que j'ai présenté lors de l'Assemblée générale du GICAM en décembre dernier qu'en 2008, l'économie nationale a évolué dans un environnement international marqué par le ralentissement de l'économie mondiale, ralentissement causé par la hausse des prix des produits alimentaires et du pétrole brut, auquel il convient d'ajouter la crise financière.

Cette crise qui se transforme de plus en plus en crise économique fragilise davantage l'économie et, plus elle se prolonge, plus on assiste à une baisse de la demande en provenance de nos principaux partenaires que sont l'Europe et les Etats-Unis. Dans le même sens, il est possible que l'aide publique au développement et les investissements directs étrangers (IDE) diminuent.

Par ailleurs, la signature prochaine de l'Accord de Partenariat Economique (APE) avec l'Union Européenne a un revers qui impliquera, à terme, la perte d'importantes recettes fiscales et pénalisera tant l'Etat que les entreprises. Enfin, la volatilité des cours de nos produits de base et du pétrole brut continuera à avoir des conséquences néfastes sur les finances publiques.

Concrètement, des secteurs précis sont déjà très touchés. Il s'agit du secteur forestier, de l'aluminium, du coton et d'autres produits d'exportation.

Secteur forestier

Le chiffre d'affaires réalisé sur les exportations de bois en 2007 s'élevait à 500 milliards de F.CFA et faisait de ce secteur le deuxième poste de recettes d'exportation (13,3%) après le pétrole (50,5%). Du fait de la crise financière, 30% des commandes européennes et américaines ont été annulées et jusqu'au mois de décembre dernier, aucune nouvelle commande n'avait été enregistrée pour le compte de l'année 2009.

Aluminium

Bien que les statistiques n'aient pas encore été mises à la disposition du public, la crise économique mondiale aura des répercussions sur le secteur de l'aluminium. Rio Tinto, l'un

des acteurs majeurs mondiaux, a notamment annoncé la réduction de son programme d'investissements au niveau mondial.

Coton

Au-delà de la tendance baissière qui a caractérisé la production cotonnière au cours de ces dernières années, les cours du coton fibre sur les marchés internationaux sont également baissiers dans des proportions fortes. En effet, le cycle actuel a commencé avec la cotation du coton de la SODECOTON autour de 761.000 F.CFA la tonne en position CAF. En décembre 2008, ce cours n'était plus que de 598.000 F.CFA, soit une baisse de 21%. Beaucoup de clients de cette entreprise (qui fait environ 80% de son chiffre d'affaires annuel à l'exportation) sont en cessation de paiements et les perspectives de ce secteur restent fortement tributaires de l'évolution de l'économie mondiale.

Autres produits à l'exportation

Le marché européen consomme actuellement environ 300.000 tonnes de banane camerounaise par an. L'on peut alors imaginer les conséquences de la crise sur ce secteur. Globalement, la crise économique mondiale sera ressentie fortement sur plusieurs secteurs destinés à l'exportation en fonction de la sensibilité du portefeuille des consommateurs des pays développés.

Nous avons d'autant plus de raisons de nous interroger que la récession économique mondiale pourrait conduire les investisseurs à retarder les grands projets déjà annoncés.

**Monsieur le Ministre,
Monsieur le Ministre délégué,
Mesdames, Messieurs,**

J'en viens à présent aux **attentes du secteur privé**. Sans être exhaustif, je distinguerais d'une part les attentes générales et, d'autre part, les attentes spécifiques.

Les attentes générales se situent aux niveaux fiscal et douanier et portent sur le nécessaire renforcement du partenariat car l'une des leçons de la crise mondiale est l'urgente nécessité de reconnaître l'entreprise comme créatrice de richesses en la plaçant au coeur de la stratégie de développement et en instaurant un environnement propice aux affaires.

Le secteur privé du Cameroun a, hélas, le sentiment qu'il est trop souvent incompris et que le partenariat qui devrait exister est handicapé de manière sensible par les objectifs de recettes à tout prix qui sont régulièrement assignés à l'administration des finances et à ses responsables.

Le GICAM propose par conséquent que soient posés, idéalement dès aujourd'hui, les jalons d'une refondation du partenariat entre l'administration des finances et le secteur privé, partenariat qui devrait être mis en place via un cadre de coopération stable.

Tout en saluant la collaboration efficace qui prend progressivement corps entre l'administration douanière et le GICAM, je ne saurais taire les attentes inspirées par la non mise en oeuvre des mesures adoptées et par les difficultés rencontrées par les opérateurs économiques. Il s'agit, entre autres :

- De *l'application de la valeur transactionnelle* qui est difficilement appliquée, les

douaniers lui préférant la valeur de référence qui est généralement pénalisante pour les importateurs ;

- Du *droit de douane de 5% sur les biens d'équipement importés destinés à l'investissement* : cette mesure a été prévue par la loi de finances 2007 et malgré la transmission par le GICAM - courant 2006 et 2007 - de plusieurs listes de matériels susceptibles d'en bénéficier, elle n'est toujours pas appliquée ;
- Du *crédit d'enlèvement* qui est resté lettre morte en dépit de son adoption dans le cadre de la loi de finances 2004 pour la fluidification du passage des marchandises au port ;
- Des *Contrôles différés* dans le cadre desquels certains dossiers sont rappelés au motif que la marchandise a été sous-évaluée et des amendes systématiquement mises à la charge des seuls importateurs concernés. L'exigence du paiement par l'importateur de droits complémentaires est en effet fortement critiquable parce que, non seulement c'est le douanier qui procède à l'évaluation de la marchandise, mais aussi la SGS et les Commissionnaires agréés en douane interviennent dans le processus, tandis que des droits complémentaires sont exigés alors même que la marchandise concernée a été écoulée de longue date ;
- Du *scanner* qui devrait être antérieur au contrôle de première ligne pour éviter les multiples manipulations de la marchandise et les coûts induits ;
- De la *lutte contre le commerce illicite* qui, en dépit des efforts accomplis au quotidien par les douaniers, reste une préoccupation majeure au vu des pertes diverses qui se chiffrent en milliards de FCFA. A ce propos, le GICAM préconise l'actualisation de la réglementation en matière de lutte contre le commerce illicite et la dotation des outils créés en moyens appropriés.

Par ailleurs, et pour qu'elle puisse aller au-delà de sa mission de régie de recettes, il est nécessaire que la douane bénéficie d'une réelle volonté politique et des moyens adéquats pour le bon accomplissement de sa mission de protection de l'espace économique camerounais. C'est en effet la manifestation de ce préalable doublée d'une bonne dose de gouvernance et d'un dialogue constant avec le secteur privé que la contrebande et la contrefaçon seront efficacement combattues pour le plus grand bien des caisses de l'Etat et de l'économie nationale.

J'en viens à présent aux attentes au niveau fiscal.

Pour ce faire, je soulignerais au préalable que l'administration fiscale et le GICAM entretiennent des relations de partenariat depuis plusieurs années. Nous restons toutefois sur notre faim parce que les mesures jusqu'ici prises en matière fiscale sont globalement timides. Aussi réitérais-je, dans un premier temps, quelques-unes des mesures tirées du Rapport de la Commission de Réforme Fiscale, proposées par notre Groupement et non prises en compte dans le cadre de la loi de finances 2009.

Le GICAM souhaite à cet effet que le Ministère des Finances soit un partenaire respectueux de ses engagements et constamment soucieux des vertus du dialogue.

En souhaitant vivement que nos attentes soient prises en compte dans la loi de finances 2010, j'aimerais rappeler qu'il s'agit de :

- La suppression de la règle du décalage d'un mois en matière de déduction de la TVA ;
- La clarification du principe de la territorialité sur l'assujettissement à la TVA des

prestations de services ;

- La suppression du seuil de crédit cumulé éligible au remboursement de crédit de TVA ;
- L'institution d'un seuil spécifique d'investissement éligible au bénéfice du régime du réinvestissement fixé à F.CFA 10 millions pour les PME ;
- L'exonération de l'indemnité de retraite ou de fin de carrière de l'IRPP ;
- La suppression des droits d'enregistrement sur la constitution du capital ;
- La suppression de la pénalité applicable en cas de bonne foi ;
- Le remplacement du blocage des comptes par la saisie des attributions dues à concurrence de la créance fiscale, une main levée automatique devant être donnée si le contribuable apporte la preuve de sa solvabilité.

Ensuite, outre les observations que nous avons faites et que nous avons portées à l'attention de l'administration fiscale dans le cadre de l'élaboration de la loi de finances 2009 et de la circulaire d'application de ses dispositions fiscales, nos attentes concernent également :

- le renforcement des droits et garanties du contribuable ;
- le renforcement de la gouvernance, notamment à travers l'informatisation des services, la dématérialisation effective des déclarations fiscales et du paiement des impôts et, partant, la réduction des contacts physiques entre agents de l'administration et contribuables ;
- la création d'un bureau DGE à Douala ;
- la réduction du nombre d'impôts et du nombre de paiements ;
- la réduction du nombre de contrôles, leur programmation annuelle et la diffusion de celle-ci ;
- en général, la poursuite de la simplification des procédures.

Enfin, sur un plan stratégique, le secteur privé a des attentes fondamentales dont la prise en compte conditionne fortement le développement du pays tout entier. Elles s'adressent pour la plupart à l'administration publique en général et concernent, entre autres :

- *le budget de l'Etat* : le changement de l'orientation du budget de l'Etat devrait être sinon radical, du moins à la mesure des challenges qui sont ceux du Cameroun en matière d'investissement et de développement. Pour cela, il est hautement souhaitable que ce budget fasse davantage de place aux dépenses d'investissement public par la réduction due à concurrence du budget de fonctionnement, l'objectif étant d'améliorer l'investissement productif et le taux de croissance économique ;
- *la dépense publique* : nous avons régulièrement attiré l'attention de l'administration sur le besoin d'amélioration de la qualité de la dépense publique. En un mot, il est question de s'approprier les règles de gouvernance et de tenir davantage compte de l'intérêt général ;
- *le taux d'utilisation des fonds disponibles* : dans un contexte où notre pays s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de développement et de lutte contre la pauvreté, il nous semble difficilement concevable que l'utilisation des fonds pourtant disponibles se situe à des niveaux aussi bas que ceux que nous connaissons ;
- *les ressources humaines*: si l'on considère que l'Etat est une entreprise, on peut aussi s'accorder sur le fait que ses agents constituent sa ressource la plus précieuse. C'est

pourquoi, pour plus de productivité et de performance, l'administration des finances gagnerait à inscrire la qualité de ses agents au coeur de ses objectifs d'amélioration.

Les attentes spécifiques sont quant à elles relatives aux secteurs les plus touchés par la crise actuelle.

Pour en avoir une vision plus pertinente, il faudrait au préalable qu'un exercice rigoureux d'évaluation de la situation soit réalisé en relation avec les acteurs des secteurs identifiés. D'ores et déjà, les pistes suivantes pourraient toutefois être explorées :

- Exonération de certaines charges de la filière bois et, éventuellement, déduction des pertes des exercices 2008 et 2009 sur une période de 4 ans au moins;
- Lancement d'une concertation sur les mesures susceptibles de favoriser la transformation locale du bois.

En conclusion, je voudrais non seulement suggérer que le Ministère des finances s'attache à contribuer efficacement au décloisonnement de l'environnement des affaires pour l'éclosion des entreprises, mais aussi qu'il promeuve l'avènement d'une Société sous-régionale des Investissements.

Permettez-moi, enfin, de proposer quatre valeurs repères autour desquelles les relations administration des finances/secteur privé devraient pouvoir s'affermir encore davantage tout au long de cette année. Il s'agit de l'ENGAGEMENT, du PROFESSIONNALISME, de la RESPONSABILITE et de l'OUVERTURE.

En souhaitant encore une fois, une heureuse année 2009 à tous et à chacun, je vous remercie pour votre bienveillante attention.

II.3 EXPOSE N°3: « LES STRATEGIES DE L'ADMINISTRATION FISCALE DANS UN CONTEXTE DE CRISE»

Présenté par Laurent NKODO, Directeur Général des Impôts

Introduction : L'interventionnisme fiscal : levier principal d'action face aux crises

En cette ère de globalisation, les interactions nécessaires et inévitables entre les différents Etats exposent ces derniers aux aléas et soubresauts de l'économie mondiale. Ainsi, les difficultés qui affectent des entreprises dans un coin de la planète peuvent avoir des répercussions à l'autre bout du monde et aucun pays ne peut raisonnablement prétendre être totalement à l'abri de cet «effet papillon»¹.

A l'exemple de la crise financière actuelle, commencée aux Etats-Unis en 2007 par une banale crise hypothécaire, les effets néfastes des distorsions sur les marchés financiers d'un Etat ont des conséquences sur l'économie mondiale, de plus en plus intégrée. De sorte que, l'on assiste aujourd'hui à une véritable crise économique mondiale qui pourrait perdurer si des solutions d'endiguement ne sont pas trouvées à brève échéance, notamment dans les pays du Sud, frappés en plus par une crise alimentaire profonde qui affecte en premier les couches les plus défavorisées de la population, avec des conséquences sociales désastreuses. Dès lors, il convient de s'interroger sur l'attitude à

¹ Expression empruntée à la terminologie de la météorologie. Lire à ce sujet Edward Lorenz, Predictability: Does a flap of a butterfly's wings in Brazil set off a tornado in Texas?

adopter dans un tel contexte par les administrations publiques en général et les administrations financières en particulier d'un pays en développement comme le Cameroun.

Plus concrètement, la contraction de l'activité économique nécessite, comme on l'a vu ailleurs, un appui des pouvoirs publics. En effet, devenu incapable de se réguler lui-même, le marché a besoin de « plans de sauvetage » pour continuer à jouer son rôle de moteur de croissance, de créateur d'emplois. L'Etat apparaît alors comme le recours ultime pour stabiliser une situation qui, autrement, peut dégénérer. Pour ce faire, l'un des outils souvent mis en avant est la fiscalité. C'est dire que celle-ci, intelligemment utilisée, peut, à travers la réduction de la charge fiscale des entreprises, apporter un bol d'air à l'activité économique.

Si ce raisonnement est valable pour les économies avancées, la situation du Cameroun, pays en voie de développement requiert de la prudence. L'Etat, qui reste ici le principal agent économique, le plus gros employeur, a besoin de disposer de moyens conséquents non seulement pour subvenir aux charges publiques, mais également pour assurer le développement du pays. Ces moyens ne peuvent être obtenus qu'à travers une mobilisation satisfaisante des ressources publiques, notamment les impôts.

Dès lors, la problématique est celle de savoir comment concilier l'exigence d'un allègement de la charge fiscale des créateurs de richesses dans un contexte de crise, avec la nécessité d'une mobilisation satisfaisante des ressources, pour continuer à donner aux pouvoirs publics les moyens de continuer à assurer le développement ?

Au demeurant, si l'allègement de la charge fiscale des contribuables nécessite que soit interrogée notre politique fiscale, pour s'assurer de sa cohérence avec le contexte de crise actuelle (I), il est indiscutable que la nécessaire mobilisation des ressources impose, plus que par le passé, une amélioration de stratégies d'administration de l'impôt (II).

II.3.1 La politique fiscale camerounaise face à la crise

Il s'agit d'interroger notre système fiscal à l'effet de vérifier sa capacité ou non à faire face à la crise, une vérification qui doit être opérée à la lumière de ce qui s'est jusqu'ici fait dans les autres pays.

Cette démarche permet de s'apercevoir que notre système fiscal, en biens de ses pans, anticipe sur la crise ainsi déclarée notamment avec la mise en place, depuis quelques années, d'importantes mesures d'accompagnement des entreprises (A). Mais loin d'être statique et de se complaire des avancées ainsi enregistrées, il s'adapte aux difficultés de l'heure auxquelles il tente d'apporter des solutions précises en fonction des secteurs (B). Ces solutions, il faut le reconnaître, ne sont pas encore à la mesure de celles proposées en Occident. Les contextes et l'ampleur de la crise étant différents, ces dernières solutions méritent en effet un regard prudent (C).

A- Les mesures d'anticipation

Le Code Général des Impôts camerounais aménage de nombreux régimes dérogatoires qui peuvent constituer pour les entreprises, des bouffées d'oxygène en période de crise. Ces régimes contiennent des mesures de faveur qui peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les mesures d'accompagnement de l'investissement (1) et les mesures de facilitation de l'accès au crédit (2).

1) L'accompagnement de l'investissement

Les choix fiscaux récemment faits par le Gouvernement permettraient en partie d'anticiper sur les répercussions de la crise. En effet, les lois de finances pour 2007 et 2008 ont consacré des régimes particuliers de soutien à l'investissement et à l'innovation, dont les dispositions renferment des mesures destinées à alléger la charge fiscale des entreprises. Ces avantages sont contenus dans les régimes ci-après :

- **le régime de la réduction d'impôts par suite de réinvestissement** (réduction accordée sur la base de 50% des réinvestissements admis) qui promeut l'investissement et permet aux entreprises de renouveler leur outil de production ;
- **le régime fiscal particulier des projets structurants**, dont l'objectif est de favoriser le développement de grands projets ayant un impact direct et certain sur le développement du Cameroun. Ce régime prévoit notamment :
 - o l'exonération de la TVA sur les achats locaux de matériaux de construction et sur les importations destinés à la mise en place du projet ;
 - o l'application de l'amortissement accéléré au taux de 1,25 du taux normal pour les immobilisations spécifiques acquises pendant la phase d'installation ;
 - o la rallonge de la durée du report déficitaire de quatre (04) à cinq (05) ans.
- **le régime fiscal des contrats de partenariat public/privé** qui accompagne fiscalement les entreprises se mettant en partenariat avec l'Etat pour la réalisation de grands ouvrages publics. Ce régime prévoit notamment :
 - o la décote de cinq (5) points en principal sur le taux de l'impôt sur les sociétés durant les cinq (05) premières années d'exploitation ;
 - o la prise en charge par le budget de la personne publique cocontractante de la TVA relative aux importations et aux achats locaux de matériels liés au projet ;
 - o l'enregistrement gratuit des conventions et actes passés par le cocontractant de la personne publique.

2) La facilitation du financement des entreprises

L'une des conséquences de la crise financière actuelle est qu'elle rend difficile l'accès au financement, les conditions de crédit étant de plus en plus contraignantes. Cette absence de disponibilités financières de moyen et long terme ne permet pas aux entreprises de faire efficacement face à de nouveaux investissements et compromet sérieusement leur expansion économique.

Fort heureusement, la législation nationale contient depuis de longues dates d'importantes mesures de facilitation du financement. Elles concernent, entre autres :

- **le régime incitatif du secteur boursier** qui prévoit des taux réduits d'IS pour les entreprises qui se cotent en bourse. Il est destiné à inciter les entreprises à recourir au marché financier pour le financement à moyen et long terme de leurs investissements ;

Ce régime a profondément été revu par la loi de finances 2009. En effet, prenant acte du difficile décollage de la place boursière nationale dû à un engouement relatif des entreprises, le législateur a étendu le bénéfice des avantages du régime fiscal particulier du secteur boursier aux entreprises dont les actions sont diffusées au public et détenues par

au moins 100 personnes, à la condition de faire une demande d'inscription à la côte de la Douala Stock Exchange.

- **l'exonération des droits d'enregistrement des conventions de comptes courants et comptes courants associés**, afin de favoriser l'autofinancement des entreprises ;
- **l'enregistrement gratuit de la convention de prêt sur nantissement et sur hypothèque**, afin de faciliter les conditions d'emprunt et de financement externe des entreprises ;
- **l'exonération des plus values résultant de l'attribution gratuite des titres sur fusion, scission ou apport partiel d'actifs**, afin de soutenir les entreprises en restructuration.

B- Les mesures de réaction

Dans le cadre de la loi de finances pour l'exercice 2009, le législateur camerounais a adopté des mesures (2) dont l'objectif était d'assurer la survie des entreprises les plus touchées par la crise financière internationale, en l'occurrence les entreprises du secteur forestier (1).

1) L'impact de la crise sur le secteur forestier

De l'avis de certains spécialistes, la crise financière actuelle se mue progressivement en crise économique et aura, sur une période plus ou moins longue, des « *effets assez lourds sur des économies comme celles du Cameroun* »². D'ailleurs, ses répercussions se font déjà ressentir dans l'économie réelle.

Ainsi, dans le secteur forestier, 30% des commandes européennes et américaines de bois pour l'année 2008 ont fait l'objet d'annulation. Bien plus, jusqu'au mois de décembre 2008, aucune nouvelle commande de bois n'avait été enregistrée pour le compte de l'année 2009.

Cette situation est alarmante, lorsque l'on sait que le bois représente 13,3% des exportations du Cameroun, en deuxième position après les exportations de pétrole, et contribue à hauteur de 6% à la formation du PIB de notre pays.

L'une de ses premières conséquences a été la détérioration de l'équilibre financier des entreprises de ce secteur avec la mise en chômage technique de plus de 10 000 employés, sur les 45 000 que compte le secteur³. Les autres conséquences sont de nature financière, de nombreuses sociétés forestières s'étant brusquement retrouvées en incapacité de répondre à leurs différents engagements, y compris ceux fiscaux.

2) Les mesures de soutien adoptées

Face à ce constat, l'Etat a, à travers la loi de finances pour l'exercice 2009⁴, pris certaines mesures en faveur de ce secteur spécifique dans le but d'améliorer la trésorerie de ces entreprises. La première de ces mesures est **l'exonération de la taxe d'entrée usine** pour les bois ayant fait l'objet d'une deuxième ou d'une troisième transformation, selon les critères définis par la législation forestière.

² BEKOLO EBE (B.), Cameroun Tribune n°9262/5461 du 08 janvier 2008, p.15.

³ Cameroun Tribune n°9262/5461 du 08 Janvier 2008, p. 16.

⁴ Loi n°2008/012 du 29 décembre 2008 portant loi de finances de la République du Cameroun pour l'exercice 2009, articles 244 et 245.

La seconde, et non des moindres, puisqu'elle constituait une des principales doléances des entreprises forestières depuis quelques années, est la **suppression de l'obligation pour ces entreprises de constituer une caution bancaire** garantissant l'acquittement par elles de leurs obligations fiscales et environnementales prévues par la loi, caution qui était équivalente à la redevance forestière annuelle.

Au total, le dispositif camerounais comporte de nombreuses mesures pouvant permettre de juguler les effets de la crise financière dont l'ampleur est encore limitée pour notre pays. Toutefois, si la crise venait à persister et à entraîner des conséquences économiques plus importantes, il serait sans doute nécessaire d'examiner d'autres dispositions, en l'occurrence les mesures de politique fiscale déployées dans d'autres environnements internationaux, notamment par les pays développés.

C- La transposition des solutions occidentales, une nécessité immédiate ?

Face à la crise financière qui a profondément entamé l'équilibre de leurs économies, les pays du Nord ont mis en oeuvre une politique fiscale ambitieuse. Ainsi, à côté des mesures de soutien budgétaire s'élevant à des milliards de dollars, la plupart des Etats développés ont adopté des mesures de relance à la fois de la demande et de l'offre.

1) La relance de la demande par la diminution des impôts touchant à la consommation

Il est difficile d'imaginer un plan de relance économique qui ne prévoit pas une réduction des taux et tarifs des impôts touchant à la consommation, notamment la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Ainsi, au plus fort de la crise financière, le Gouvernement anglais a diminué de 2,5 points le taux de TVA applicable, faisant passer celui-ci de 17,5% à 15% (taux plancher européen).

Cette mesure, pour avantageuse qu'elle soit, n'est efficace que dans un marché inflationniste à offre pertinente, et à condition qu'elle soit temporaire. De nombreux pays européens, l'Allemagne et la France en tête, ne l'ont pas appliquée pour son efficacité économique relative.

Pour ce qui est du Cameroun, une telle initiative s'accommoderait difficilement de la structure de notre marché qui est, pour la plupart des produits, un marché à flux tendu et de pénurie, avec une certaine dose de régulation qui permet de stabiliser les prix. De même, une telle baisse du taux de la TVA entraînerait inéluctablement une diminution substantielle des recettes publiques, la TVA étant l'impôt le plus rentable.

Il en résulte que notre politique fiscale peut difficilement s'approprier cette mesure. Cependant, il ne serait pas superflu, afin d'améliorer le rendement de cette taxe, d'envisager l'hypothèse de son universalisation. Il s'agirait concrètement d'en élargir l'assiette par la suppression des exonérations actuellement en vigueur, ce qui permettrait d'en réduire conséquemment le taux.

2) La relance de l'offre par l'allègement de la charge fiscale des entreprises

En plus des mesures tendant à la diminution des impôts touchant à la consommation, de nombreux gouvernements étrangers ont envisagé des mesures visant à assouplir la charge fiscale de leurs entreprises, notamment celles tournées vers l'exportation. Le

Gouvernement anglais a par exemple, dans son plan de relance, préconisé le gel de l'impôt sur le bénéfice des petites entreprises.

Au Cameroun, une mesure similaire serait d'efficacité relative. Il en serait ainsi, non seulement parce que le tissu économique national est davantage composé de petites entreprises, qui d'ailleurs ne représentent actuellement que 20% des recettes fiscales, mais également parce que le niveau de transparence de l'économie camerounaise ne permet pas d'encadrer suffisamment ce type de mesures dont l'éligibilité est facile à détourner.

Par ailleurs, le même Gouvernement anglais a prononcé une exemption d'impôts sur les dividendes versés à l'étranger, pour juguler le spectre de la délocalisation des multinationales. Or, instituer une telle mesure dans notre contexte économique serait de nature à créer une évasion fiscale légale, la plupart des grandes entreprises nationales étant des filiales de sociétés étrangères.

Il s'ensuit dès lors que la baisse des taux et tarifs d'imposition, de même que l'adoption des mesures visant à l'allègement de la charge fiscale des entreprises prises par les pays occidentaux, ont un impact économique relatif et sont d'application difficile dans notre système fiscal. Il faut ajouter à cela que nos politiques visent des objectifs différents. Tandis que celle des pays occidentaux poursuit la régulation économique par le jeu de l'interventionnisme, la nôtre, bien que faisant appel à des instruments d'intervention fiscale, porte en elle un fardeau budgétaire important.

Au demeurant, si les effets de la crise venaient à prendre plus d'ampleur dans notre pays, l'administration fiscale serait disposée à envisager des mesures supplémentaires de soutien aux entreprises. Toutefois, la politique fiscale n'étant qu'une matérialisation de la politique économique, ces mesures devraient alors s'insérer dans une stratégie économique d'ensemble, à même de donner à la fois efficacité et cohérence à notre démarche.

En attendant; de nouveaux efforts pourraient être faits en vue de l'amélioration de l'administration de l'impôt.

II.3.2 L'administration de l'impôt dans un contexte de crise

Comme indiqué précédemment, la crise financière se mue progressivement en crise économique. Cette mutation de la crise a un impact significatif sur l'économie réelle, notamment en termes de baisse de la demande des produits camerounais sur le marché international et des transactions au plan local. La conséquence prévisible de cette baisse de la demande risque probablement d'être un fléchissement des versements spontanés sur les opérations des entreprises au titre de l'exercice 2009.

Cet impact négatif sur les recettes pourrait toutefois, être relativisé par un bon niveau de recouvrement des soldes d'impôts sur les bénéfices. En effet, ceux-ci sont assis sur l'activité économique de 2008 qui, sauf cas exceptionnel du secteur forestier, n'a pas été affectée par la crise.

Dans tous les cas, une meilleure administration de l'impôt est rendue nécessaire. Elle devrait aller dans le sens de l'élargissement de l'assiette et de la sécurisation des recettes en vue d'alléger la charge fiscale des contribuables connus (A). Elle pourrait également consister en un renforcement des actions visant à l'amélioration de l'environnement fiscal

des affaires (B).

A- L'élargissement de l'assiette et la sécurisation des recettes

L'élargissement de l'assiette fiscale se présente, plus que par le passé, comme le point d'ancrage de la stratégie gouvernementale d'exécution du budget de l'Etat dans sa partie recettes.

Mais au-delà des considérations budgétaires, l'élargissement de l'assiette poursuit un objectif d'équité ; faire participer tous les citoyens aux charges publiques et, corrélativement, diminuer la charge fiscale des entreprises citoyennes en cette période de crise financière. C'est du reste en réponse à cette exigence que l'administration fiscale a entamé la modernisation de sa gestion à travers l'encadrement du secteur informel (1), le renforcement des capacités de renseignement, l'identification des contribuables (2).

En marge des travaux d'élargissement de l'assiette, des efforts sont faits dans le sens de la sécurisation des recettes de l'Etat (3).

1) L'élargissement de l'assiette par l'encadrement du secteur informel

Comme dans la plupart des économies en développement, le secteur informel est très développé au Cameroun. Selon certaines estimations, 75% de la main d'oeuvre urbaine y est employée et la majeure partie des revenus d'au moins 6 ménages sur 10 en zone urbaine provient des activités qui y sont déployées⁵. Des efforts considérables de formalisation de ce secteur ont pourtant été faits depuis quelques années et ont permis d'enregistrer des avancées importantes (a). La persistance du phénomène et les déperditions de recettes qui en résultent pour l'Etat exigent toutefois que ces efforts soient poursuivis et que de nouvelles pistes soient explorées (b).

a) Les acquis récents du travail de formalisation du secteur informel

De nombreux efforts réalisés au plan administratif par le gouvernement ont débouché sur la réduction des sources d'évasion fiscale et ont permis des avancées dans la formalisation du secteur informel.

▪ **Au plan législatif**, la loi des finances pour l'exercice 1996/1997, avait institué l'impôt libératoire, avec pour objectif de fiscaliser les contribuables exerçant des petits métiers. Cette réforme était la traduction législative des premiers efforts réels de régulation fiscale de l'économie de subsistance.

Par ailleurs, le législateur a pris l'option de l'imposition contemporaine du revenu de l'économie souterraine à travers les acomptes d'impôt et la retenue à la source. Par le système d'acomptes, un pourcentage du chiffre d'affaires, variable selon le régime d'imposition, est acquitté par les contribuables au cours de la période légale de déclaration. Cet acompte est de 1% du chiffre d'affaires réalisé au cours du mois pour les contribuables relevant d'un régime réel d'imposition. Il s'agit de ceux réalisant un chiffre d'affaires annuel d'au moins 50 millions de FCFA. Ledit acompte est porté à 1,5% pour les contribuables du régime de base dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 15 et 50 millions de FCFA.

⁵ Source : Guide pratique de vos affaires au Cameroun. www.izf.net/IZF/Guide/Cameroun, p.1.

Dans la même logique de maîtrise de l'économie souterraine, l'Etat, les collectivités territoriales décentralisées et les établissements publics administratifs tiennent de la loi, la faculté de retenir la TVA à la source lors du règlement des factures à leurs fournisseurs et prestataires. De même, la loi de finances pour l'exercice 2009 a institué le principe de la retenue à la source, par la partie versante, de l'impôt dû sur les revenus servis aux mandataires non salariés et aux associés des sociétés de personnes.

▪ **Au plan administratif**, des structures de collecte et de gestion de l'information à but fiscal ont été mise en place. Il en a été ainsi de :

- la Cellule mixte Impôt -Douanes qui permet d'avoir des informations sur l'identité des importateurs et des exportateurs, ainsi que des renseignements relatifs à la nature, aux quantités, à la provenance ou à la destination des biens importés ou exportés ;
- la Brigade des enquêtes qui procède aux enquêtes et à la recherche de l'information fiscale.

En complément de ces structures, il a été développé, une application spécifique au traitement de l'information fiscale collectée : le logiciel AREN (Application RENSEignement).

b) Les perspectives de formalisation du secteur informel

Les correctifs ou les solutions alternatives en vue d'une meilleure captation des revenus des activités informelles restent à rechercher au plan administratif.

Ainsi, **au plan législatif**, sont actuellement en cours les travaux visant à réviser en profondeur le système d'imposition. En effet, il est constant que les régimes de l'impôt libératoire et de base ne permettent pas d'appréhender efficacement les revenus des opérateurs du secteur informel. En conséquence, un nouveau système fiscal, plus efficient, pourrait reposer sur deux principaux régimes :

- le régime du réel avec deux variantes dont l'une normale et l'autre simplifiée, respectivement pour les chiffres d'affaires supérieurs à 100 millions et pour ceux compris entre 50 et 100 millions ;
- le régime de l'Impôt général synthétique (IGS) qui serait obtenu par fusion des actuels Impôt libératoire et régime de base et concernerait les chiffres d'affaires compris entre 15 et 50 millions.

L'intérêt de l'IGS résiderait à la fois dans le système du forfait qui lui serait attaché et dans la simplicité des obligations comptables qui seraient alors mises à la charge du contribuable. A l'observation en effet, les petits contribuables sont plus enclins à payer leur impôt lorsque ce dernier revêt la forme d'un forfait, préoccupés par le souci de faire souvent le moins possible face aux contrôles administratifs, ils perdent généralement de vue qu'une imposition forfaitaire peut s'avérer plus élevée qu'une imposition découlant des éléments de comptabilité et prenant notamment en compte les charges engagées.

Au plan administratif, les réformes récemment engagées seront poursuivies et parachevées. Il en est ainsi notamment du projet de cadastre fiscal qui devrait améliorer la localisation des contribuables sur le terrain. Il en est de même des interconnexions entre les différentes administrations financières.

Enfin, les Centres de Gestion Agréés (CGA), créés au plan législatif avec pour mandat

d'accompagner les petits contribuables dans l'accomplissement de leurs obligations déclaratives et comptables, seront opérationnalisés, les Centres pilotes de Yaoundé et de Douala devant quant à eux incessamment commencer leurs activités.

2) L'élargissement de l'assiette par une meilleure identification des contribuables

La sécurisation du fichier des contribuables a constitué jusqu'à une période récente le maillon faible de l'administration de l'impôt. Des actions sont entreprises tendant à réviser le mode d'immatriculation, pour le rendre plus efficace, et à renforcer les capacités d'enquêtes de l'administration, pour une montée en puissance des renseignements à but fiscal.

a) L'inévitable refonte de l'immatriculation

Faute de moyens et d'une stratégie d'ensemble de suivi de l'immatriculation, l'on a assisté à un gonflement artificiel des fichiers de contribuables sans rapport avec les redevables actifs. En particulier, il arrive qu'un même contribuable se retrouve avec plus d'un numéro d'identification ou change de numéro à sa guise, ce qui ne permet pas d'avoir une maîtrise exacte du fichier.

Pour faire face à ces difficultés, la refonte du logiciel de l'Identifiant Unique (IDU) est entamée en vue d'une meilleure sécurisation de l'immatriculation. Il s'agira à terme de ne plus avoir d'identifications multiples, de dissocier l'identification de l'entreprise de celle des associés, ou de créer des passerelles de recoupements entre les informations collectées dans l'application et celles contenues dans d'autres applications des administrations financières.

Une réflexion est d'ailleurs menée dans le sens de l'uniformisation de cet identifiant et de l'extension de son utilisation aux autres administrations qui l'exigeraient alors systématiquement pour la réalisation de toute opération.

b) Le nécessaire renforcement de la fonction enquête

De trop importantes sommes d'argent liquide circulent dans l'économie camerounaise sans que l'on puisse en maîtriser l'origine ou, à *fortiori*, en assurer la captation au plan fiscal. En renforçant les capacités d'enquêtes et de renseignements de l'administration fiscale, il sera possible de débusquer ces opérations occultes.

C'est ainsi que depuis 2007, les trois quarts des cadres sortis de l'ENAM et mis à la disposition de la DGI sont affectés au sein de la Brigade des enquêtes fiscales. Les résultats obtenus laissent entrevoir une perspective heureuse. A titre d'illustration, en 2007, 335 contribuables ont été sortis de l'informel grâce à cette action, avec un rendement en recettes de 5 745 773 144 FCFA. Au cours de l'année 2008, près de 300 opérateurs ont déjà été sortis de ces circuits souterrains, pour un rendement de plus de 250 500 000 FCFA.

L'administration fiscale va poursuivre cette oeuvre, mais également exploiter les recommandations de la Commission de réforme fiscale en la matière, notamment en ce qui concerne la sécurisation des recettes.

3) La sécurisation des recettes

Il a souvent été fait reproche à l'administration fiscale de la lourdeur et de la complexité de

ses procédures en matière de recouvrement et de contrôle. Les insuffisances en ces matières ont pour conséquence d'altérer le civisme fiscal, même des contribuables les plus citoyens. Il s'agit dorénavant de s'assurer que le recouvrement des impôts et taxes n'asphyxie pas les contribuables (b) et que les opérations de contrôle fiscal ne donnent pas lieu à harcèlement (a).

a) La sécurisation des recettes par l'efficacité du contrôle fiscal

L'administration fiscale continuera à soutenir la fonction budgétaire du contrôle fiscal en faisant en sorte que les déclarations dont la sincérité n'est pas établie, soient redressées. Elle le fera dorénavant avec plus de célérité dès lors que la loi de finances pour l'exercice 2009 a encadré les délais de réponse des vérificateurs aux contribuables contrôlés.

Ces contrôles se feront naturellement dans le cadre d'une programmation rigoureuse pour éviter de donner un sentiment de harcèlement aux contribuables.

L'activité de contrôle bénéficiera également des recommandations des états généraux du contrôle fiscal qui ambitionnent de lui donner un nouvel élan.

b) La sécurisation des recettes par la maîtrise du recouvrement

Le système fiscal camerounais est déclaratif. Cela signifie que les contribuables déposent spontanément dans les services fiscaux, le descriptif des opérations réalisées, accompagnées des moyens de paiement conséquents. En revanche, l'administration fiscale a le droit de réparer les déclarations produites en appliquant les majorations prévues. Le recouvrement des créances nées de cette action de l'administration est poursuivi entre les mains des débiteurs.

L'action en recouvrement est régie par les différents textes, notamment le Livre de procédures fiscales du Code général des impôts. Celui-ci encadre les procédures et modalités de poursuite de la créance fiscale. Aussi, les services en charge du recouvrement sont-ils constamment sensibilisés à l'exigence de conformité avec lesdites dispositions.

Au demeurant, la création d'une direction en charge du recouvrement permettra à coup sûr de maîtriser cette mission fondamentale de l'administration fiscale dont les insuffisances sont néfastes pour le climat des affaires.

B- L'amélioration de l'environnement fiscal des affaires

Plus que par le passé, le contexte de crise rend la compétition ouverte entre Etats pour la captation des investissements directs étrangers, avec en ligne de mire la perception du climat des affaires dont la fiscalité est l'une des composantes essentielles. L'enjeu pour la DGI est donc la poursuite de l'amélioration de la qualité du service.

Aussi, continuera-t-elle dans ce sens à développer davantage les mesures visant à l'amélioration de l'environnement fiscal des affaires. Il en sera ainsi notamment de la réduction des coûts de la discipline fiscale (1), de la simplification des procédures (2) et du renforcement des droits et garanties des contribuables (3).

1) Réduire le coût de la discipline fiscale

L'amélioration du climat des affaires vise avant tout à inspirer la confiance des usagers à

tous les usagers de l'administration fiscale camerounaise. En effet, la DGI est consciente que l'amélioration de l'offre de services contribuera à réduire la pression fiscale qui semble plus psychologique que réelle.

Ainsi, selon le Rapport Doing Business sur le climat des affaires en 2007, le Cameroun ne serait pas toujours assez attractif pour les investisseurs. De même, l'enquête menée pour le classement « Doing business » 2008 relève qu'au Cameroun le temps consacré à l'accomplissement des obligations fiscales est d'environ 1400 heures sur une année.

A cet égard, les mesures de réduction du coût de la discipline fiscale pourraient se traduire par une accélération des réformes visant à mettre en place la télédéclaration et le télépaiement au cours de l'exercice 2009.

2) Simplifier les procédures et améliorer la communication

Il a souvent été reproché à l'administration fiscale la lenteur et la lourdeur de ses procédures qui seraient source de découragement pour les investisseurs potentiels. Sensible à ces récriminations, elle a depuis quelques années, entamé un vaste processus de simplification desdites procédures. Ainsi, depuis les trois dernières lois de finances, d'importantes mesures ont été prises qui ont consisté en :

- l'allègement des pénalités de bonne foi qui sont passées de 50 à 30 %;
- la consécration du principe de l'imputation des précomptes sur achat sur les acomptes mensuels ;
- la suppression des retenues à la source pour les entreprises privées, publiques et parapubliques ;
- la suppression de la caution bancaire dans le cadre des requêtes contentieuses à objet fiscal devant la Cour suprême.

Par ailleurs, l'accès à l'information fiscale pour les contribuables a été amélioré avec notamment :

- **la restructuration du Centre d'appels téléphoniques doté d'un numéro vert gratuit (82 00)** dont l'ambition est de rapprocher l'administration fiscale des usagers et de répondre à toutes leurs préoccupations en temps réel ;
- **la rénovation du site web de la DGI (www.impots.cm)**, dans le but de mettre à la disposition du public, l'essentiel de la documentation fiscale en usage au Cameroun, et de donner ainsi aux contribuables la possibilité de télécharger directement à partir de leurs ordinateurs, les principaux imprimés de déclaration fiscale.

3) Renforcer les droits et garanties du contribuable

Le renforcement des droits et garanties offerts au contribuable sera assuré par une meilleure vulgarisation de la procédure du rescrit fiscal et de la facilitation de l'accès au juge.

Le rescrit fiscal, faut-il le rappeler, vise à prévenir la répression de l'abus de droit en donnant au contribuable, préalablement à la conclusion d'un contrat, d'un acte juridique ou d'un projet quelconque, la possibilité de solliciter l'avis de l'Administration sur le régime fiscal qui lui est applicable. La réponse donnée par cette dernière garantit le contribuable contre les changements d'interprétation ultérieurs.

Pour ce qui est de la facilitation de l'accès au juge de l'impôt, le législateur a supprimé la caution dont le paiement conditionnait l'accès au juge et constituait un frein à la contestation des impositions.

Conclusion

Au total, l'on peut considérer que notre dispositif a anticipé sur les effets de la crise dans la mesure où il comporte, depuis quelques années, d'importantes mesures incitatives dont la finalité est d'améliorer l'environnement fiscal des affaires et d'attirer les investisseurs. En cela, notre législation apparaît comme une législation avant-gardiste.

Mais elle est aussi une législation d'adaptation aux circonstances. En témoignent les mesures, plus ciblées, prises dans le cadre de la loi de finances 2009 en réaction aux difficultés enregistrées dans le secteur forestier particulièrement fragilisé par la crise économique mondiale.

Pourtant, il ne faut pas perdre de vue que des objectifs quantitatifs en augmentation ont été assignés à l'administration fiscale dans le cadre de la même loi de finances. Ces objectifs, la Direction Générale des Impôts entend bien les atteindre malgré l'environnement économique morose, en s'appuyant pour cela sur son volontarisme habituel. Elle n'envisage donc pas pour l'instant l'hypothèse d'une révision des projections de recettes.

Cependant, si la crise actuelle venait à s'inscrire dans la durée, elle fragiliserait inévitablement son action.

A cet effet, dans l'hypothèse d'une crise qui perdure, l'administration fiscale suggère une mesure préventive qui consisterait à mettre en place un observatoire de la crise. Ce dernier centraliserait les informations sur l'évolution de la conjoncture. L'efficacité de l'administration fiscale en cette période de crise sera en effet largement tributaire de la disponibilité de l'information économique.

En tout état de cause, l'observatoire ainsi suggéré devrait permettre aux autorités, en fonction de l'évolution de la crise, d'arrêter une orientation adéquate et pertinente de la politique économique. La fiscalité n'étant qu'un instrument de la politique économique, elle s'ajusterait alors en conséquence afin de permettre la réalisation des objectifs recherchés.

En attendant, et pour permettre à l'administration fiscale d'atteindre ses objectifs quantitatifs et de se déployer efficacement dans cet environnement, il y aurait lieu d'optimiser ses moyens matériels et de parachever les réformes en cours. Il s'agit notamment de la mise en place des Centres des Impôts pilotes dans les villes de Douala et de Yaoundé, de la réforme des Cellules d'enregistrement et de la mise en oeuvre de l'organigramme de la Direction Générale des Impôts.

NB: Intégralité de l'exposé disponible sur le site de la DGI : www.impots.cm

II.4 EXPOSE N°4 : « LA GOUVERNANCE EN DOUANE ET LES INSTRUMENTS DE LUTTE CONTRE LA CRISE»

Présenté par Mme Minette LIBOM LI LIKENG, *Directeur Général des Douanes*

Introduction

En 2008, les douanes ont dépassé leurs objectifs de recettes dans un contexte de crises.

Ce résultat positif appartient à ceux qui, parmi les personnels douaniers, se sont investis dans la construction d'une nouvelle culture professionnelle, une culture de meilleure gouvernance, une culture fondée sur la facilitation du commerce, la transparence et le contrôle de l'exécution du service.

Douaniers, c'est en techniciens, par des outils, que nous avons investi la gouvernance. Contrôle d'exécution, transparence des performances de chacun, dialogue avec les partenaires, ce triptyque a donné corps, en douane, à ce qui nous demeurait une notion encore trop générique.

Je voudrais me permettre, sous le contrôle du Chef du Département, de reformuler le thème initial de cette manière : « **La gouvernance en douane et les instruments de lutte contre la crise** ». Sous ce rapport, la gouvernance renvoie à la mise en place de nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur ce triptyque.

Je vous présenterai en quoi ces outils de bonne gouvernance douanière ont permis de dépasser les objectifs 2008. Cette analyse de l'année écoulée est décisive pour atteindre les objectifs ambitieux de 2009. Dans une dernière partie, je vous exposerai comment, en 2009, cette stratégie comptera de nouveaux développements, toujours dans le même sens de la mobilisation des recettes à partir du dialogue, du contrôle d'exécution et de la transparence.

Auparavant, et cela constituera le premier volet de cet exposé, il est important de circonscrire les contraintes que font peser la propagation de la crise internationale sur l'économie camerounaise.

II.4.1 Les contraintes 2009

2008 a été associée à une grave crise financière dont les effets n'ont pas fini de se diffuser à l'échelle mondiale. Préfigurant ce séisme qui ébranle les fondements du système financier international, la hausse du coût des denrées alimentaires s'est traduite par les revendications du mois de février 2008.

Réagissant à ce qui annonçait une crise multidimensionnelle, le Chef de l'Etat, son Excellence Paul BIYA, a pris des mesures de défiscalisation fortes en faveur des produits de grande consommation.

Par ailleurs, la fin de l'année 2008 a subi un tassement des importations et des exportations au port de Douala. Même si l'activité du dernier trimestre demeure supérieure à celle du dernier trimestre de 2007, que ce soit en valeurs déclarées ou en nombre d'opérations, cette croissance n'est plus que de 5%, alors que nous étions à +10, +15% sur les

deuxièmes et troisièmes trimestres.

Pour autant, l'évaluation des performances de l'exercice 2008 établit que l'application des mesures présidentielles n'a pas entravé la capacité de l'administration des douanes à atteindre les objectifs fixés.

A partir d'un objectif de 425 milliards, les douanes ont collecté 443 milliards. Ces résultats n'intègrent ni les sommes dues par les administrations publiques ni les retenues à la source par la Société Nationale de Raffinage (SONARA).

Malgré ce bon résultat, l'année à venir s'annonce particulièrement difficile.

Les objectifs de recettes ont été portés à 468 milliards, soit une augmentation de 10%, alors que la Loi de Finances prévoit la reconduction des mesures de baisse des droits de douane appliqués aux produits de grande consommation.

Or, dans la perspective d'une propagation de la crise, un ralentissement majeur de notre économie fait peser des incertitudes sur la mobilisation des recettes fiscales et douanières.

En outre, la pression sur les exigences de facilitation du commerce va s'accroître. Les entreprises vont nous demander plus de facilitation.

Ce surcroît d'exigence trouve un écho particulier au niveau international à travers divers instruments. Que ce soit à l'Organisation Mondiale du Commerce avec les négociations sur la facilitation lancées depuis 2004, ou à l'Organisation Mondiale des Douanes avec la convention de Kyoto révisée sur l'harmonisation des procédures douanières en vigueur depuis 2006, le contexte est à la normalisation de plus en plus précise des formalités douanières.

S'appuyant sur ces instruments multilatéraux, les milieux commerciaux expriment donc des attentes croissantes en termes de prévisibilité, de transparence et d'efficacité des formalités du commerce extérieur.

En période de crise, réduire l'incertitude des opérations commerciales s'avère crucial pour réduire les délais et les coûts, accroître la compétitivité des entreprises nationales, et améliorer l'attractivité du territoire économique national à l'égard des investissements directs étrangers.

Conjuguée aux incertitudes liées à une crise économique, la pression est donc accrue sur les administrations douanières afin qu'elles collectent plus de recettes tout en accordant plus de facilitations.

Dans cette perspective, notre engagement fondamental est bien entendu de consolider les mesures dont nous estimons qu'elles ont contribué à cette réussite.

II.4.2 Les leçons de 2008

2007 a vu le lancement de SYDONIA à Douala ; 2008 a vu le déploiement d'outils de gouvernance, à partir de SYDONIA.

Les procédures douanières ont été simplifiées. Même si des progrès sont encore nécessaires, la combinaison du scanner et des méthodes d'analyse du risque améliore la lutte contre la fraude.

En termes de résultats, comme vous le voyez, nous sommes parvenus à réduire les délais de traitement pour fluidifier le passage en douane. Le dépôt anticipé des déclarations au port est une procédure en constante progression. Quant à la lutte contre la fraude, à nombre de contrôles presque identique, les montants redressés ont considérablement augmenté. Sans accroître la pression sur les opérateurs, nous avons donc amélioré le rendement du contrôle douanier.

Au coeur des outils de gouvernance, une politique d'indicateurs de performance a été lancée pour l'instant à Douala qui rapporte près de 90% de nos recettes.

Trente (30) indicateurs sont produits mensuellement sur 11 bureaux de Douala. Ces indicateurs suivent l'activité douanière pour mettre en perspective économique les variations des résultats des bureaux. Ils mesurent les performances jusqu'au niveau individuel des douaniers et des professions partenaires. Les indicateurs surveillent également les procédures douanières sensibles afin d'informer les responsables de l'activité de leur service et de leurs agents. Enfin, des indicateurs ont également une fonction de lutte contre la fraude pour veiller au respect des orientations de contrôle fournies par la gestion des risques.

Les douanes ont donc renforcé le contrôle d'exécution du service. Il était essentiel de résoudre l'asymétrie d'informations entre les services centraux et les services opérationnels. Cette politique de contrôle d'exécution veille à ce que les réformes décidées soient réellement appropriées sur le terrain.

En outre, cette politique d'indicateurs a renforcé la capacité des douanes à participer à un dialogue ouvert et constructif avec le secteur privé.

Les douanes participaient ou animaient déjà diverses instances de dialogue ou de conciliation avec le secteur privé : le comité FAL, comité national de facilitation du trafic maritime, les comités d'appel, les protocoles d'accord avec les professions maritimes.

Nous avons élargi cette ouverture par la publication d'informations, de chiffres, à partir de nos indicateurs. Trimestriellement, paraissent une revue des douanes et un bulletin officiel des douanes. Nous publions également une brochure d'information «customs and business challenge» qui reprend des palmarès d'agents des douanes et dénonce certaines pratiques à partir de chiffres objectifs. C'est un très bon outil pour générer une culture professionnelle et, en conséquence, bousculer les mauvaises habitudes.

Ce surcroît de communication de chiffres nous est indispensable à double titre.

Premièrement, les usagers tendent à reporter l'ensemble de leurs difficultés sur les seuls douaniers, alors qu'une multitude de services intervient au Port. La configuration de SYDONIA et nos indicateurs permettent d'isoler chaque étape du dédouanement pour que chacun réponde de ses responsabilités.

Deuxièmement, communiquer rend transparentes certaines mauvaises pratiques. L'on favorise ainsi une autorégulation des agents de Douanes égarés. Mais aussi, par ce biais, les autres services et organismes intervenant sur la place portuaire sont clairement mis devant leurs responsabilités, afin de leur permettre de s'ajuster lorsque leurs pratiques seraient en disharmonie, avec les objectifs communs de célérité, de réduction des coûts, et

de lutte contre la fraude notamment.

L'ensemble de ces mesures, celles qui ont été mises en oeuvre sur le terrain ont permis que l'administration douanière dépasse ses objectifs. Nous allons donc les consolider en 2009, aussi avec le soutien des bailleurs avec lesquels nous sommes déjà engagés, la Banque Mondiale et l'Union Européenne.

II.4.3 Cinq engagements pour 2009

Néanmoins, à elles seules, ces mesures ne suffiront pas. Nous devons aller plus loin dans la facilitation, le dialogue et la gouvernance pour mobiliser plus de recettes en 2009.

Premier engagement : nous allons poursuivre notre modernisation technologique.

Les douanes continueront de contribuer à la mise en place du guichet unique électronique en vue de la dématérialisation croissante des procédures.

Par ailleurs, nous développons les technologies du 6P5 ou géopositionnement par satellite, pour faciliter et suivre les opérations de transit. SYDONIA sera installé aux bureaux de sortie du territoire qui seront connectés à Douala afin d'accélérer la libération des garanties. Cette mesure devrait aboutir à l'institution d'un statut d'opérateur agréé allégeant les formalités douanières. Nous entendons ainsi sécuriser le transit qui pèse 15% des opérations au port de Douala.

Deuxième engagement : nous allons renforcer les outils douaniers d'appui à l'économie nationale. Ces outils sont classiques mais ils sont encore trop peu utilisés par les entreprises.

Il s'agit donc d'appliquer effectivement les régimes douaniers économiques orientés vers le renforcement de la capacité d'exportation des entreprises nationales, et d'ouvrir de nouveaux entrepôts de douanes au titre des mesures spéciales de lutte contre la rareté.

Troisième engagement : nous allons élargir le champ de notre politique d'indicateurs.

Jusqu'à présent, ces indicateurs étaient essentiellement descriptifs. Nous comptons sur leur publication pour générer de la transparence, nous en avons vu les résultats.

Nous comptons maintenant fixer d'autres objectifs que les objectifs de recettes. Ces objectifs chiffrés seront discutés avec les services sur le terrain. Ils se déclineront en termes de délais, de lutte contre la fraude, de lutte contre la corruption, dans un sens commun, celui de bâtir une culture professionnelle axée sur la mobilisation des recettes, sans peser sur la facilitation du passage en douane.

Quatrième engagement : nous allons améliorer le système de collecte des recettes aux frontières terrestres et dans les bureaux de l'hinterland. Des méthodes et instruments opérationnels soutiendront cette ambition.

Un système de conférences interrégionales regroupe par trois, les Secteurs des Douanes suivant leur contiguïté géographique. Les mesures arrêtées dans ce cadre viseront essentiellement à relever et à harmoniser les niveaux de taxation qui y sont habituellement assez faibles voire, arbitraires.

Des centres de productions des recettes aux potentiels perfectibles ont été identifiés dans ces secteurs. Ils feront l'objet d'un suivi plus étroit.

Les dispositifs de lutte contre la contrebande qui sévit dans ces régions seront rénovés.

D'une part, les autorités administratives et les forces de maintien d'ordre seront sensibilisées et leur appui sera sollicité, plus que par le passé.

D'autre part, la circulation du renseignement sera améliorée comme facteur de synergie entre services douaniers. Ainsi, des points focaux de renseignements ont été installés dans les secteurs. En outre, le Dispositif Intégré de Surveillance, dispositif de coordination opérationnel, sera étendu à tous les secteurs. Cet instrument nous a permis au cours de l'année 2008 de réaliser des recettes importantes sur certains produits importés qui empruntaient jusqu'ici les couloirs de la contrebande. Il sera étendu à l'ensemble du territoire en même temps qu'il sera rapproché de la gestion de risques.

Cinquième engagement : nous allons ouvrir un dialogue plus serré avec ceux qui payent les recettes.

Conséquence d'une approche parfois un peu techniciste, nous sommes souvent restés entre nous douaniers et professions portuaires. Or ceux qui payent l'impôt ont leur mot à dire. Un forum entre les douanes et les entreprises est programmé pour examiner, ensemble, la faisabilité de certaines mesures.

Parmi celles-ci, l'agrément d'opérateurs. A l'importation pour mise à la consommation, 62 entreprises produisent 50% des recettes douanières. Il devrait donc être possible de concevoir, avec eux, des mesures spécifiques pour contrôler ces usagers tout en leur accordant des facilités.

De même, les retards dans la chaîne du dédouanement, notamment le recouvrement, «coûtent» environ 5 jours de recettes à l'Etat. Sur cette question, nous envisageons la possibilité d'introduire le prépaiement des droits et taxes. Cette procédure a déjà du succès dans des pays utilisant SYDONIA.

Mais dans un souci général d'amélioration de la qualité du service, les douanes ne peuvent pas se consacrer uniquement à ceux qui payent le plus. Tous les usagers doivent se sentir concernés par la modernisation, du plus grand au plus petit. Ainsi, sera publié un guide de l'usager en douane favorisant l'accès aux données douanières générales.

Notre politique de dialogue avec le secteur privé s'articule en trois temps :

Premier temps, partager une même réalité, à partir de données objectives, chiffrées ;

Deuxième temps, décider ensemble des mesures à prendre qui, tout en mobilisant plus de recettes n'entravent pas la facilitation ;

Troisième temps, faire surveiller l'application effective de ces mesures sur le terrain, par tous, douaniers comme non douaniers.

CONCLUSION

La crise internationale nous incite à encore plus d'engagement dans cette nouvelle ère de travail. En douane, la gouvernance trouve son ancrage dans la facilitation, le partenariat et le contrôle d'exécution. Cette stratégie globale réduit les facteurs d'incertitude associés à un environnement en mutation.

En conclusion, nous n'avons pas de difficulté à imaginer ce que doit être une douane

moderne apte à réagir à un contexte de crise. Les organisations internationales telles que l'OMC et l'OMD disséminent de nombreuses normes et des bonnes pratiques.

Notre travail à nous les cadres de cette administration est de faire en sorte que ces outils forgent une nouvelle culture professionnelle consacrant l'administration douanière comme une pièce maîtresse de la réponse de notre pays face à la crise. Avec votre aide, avec l'aide de l'extérieur de l'administration, nous y parviendrons, afin de mobiliser plus de recettes tout en respectant les principes d'éthique et les attentes des entreprises.

Je vous remercie de votre attention.

II.5 EXPOSE N°5 : « LA GESTION DE LA DEPENSE PUBLIQUE EN 2009»

Présenté par Gilbert Didier EDOA, *Directeur Général du Budget*

La gestion budgétaire en 2009 se fera aux plans national et international dans un contexte de crise. De ce fait et par souci de concilier les exigences d'efficacité et d'économie, certains objectifs aux plans macroéconomique et de l'exécution des dépenses devront être recherchés.

Au plan macroéconomique, Le Gouvernement comme toutes économies modernes poursuivra les objectifs de réduction de la pauvreté en recherchant une croissance viable et soutenue, un déficit limité du compte courant de la balance des paiements et en contenant l'inflation. Sur cette question de l'inflation, un accent sera mis sur la limitation de l'effet des achats des biens et services de l'Etat sur les prix par la confection et le respect de la mercuriale des prix.

Pour ce qui est du financement du déficit de 2009, les mesures suivantes seront prises :

- le gel des avances statutaires ;
- le lancement d'un éventuel emprunt obligataire pour financer les opérations visant à accroître la production.

Afin de réduire considérablement la pauvreté, environ 50% de l'enveloppe budgétaire hors dette est affectée à la lutte contre la pauvreté. Il convient toutefois de souligner que sur ce plan macroéconomique, l'exécution budgétaire en 2009 ne peut se faire sans contrainte avec l'exposition de notre économie aux chocs extérieurs qui sont entre autres :

- la baisse des cours du pétrole ;
- la baisse du cours du dollar américain ;
- la volatilité des ressources extérieures ;
- l'incertitude liée aux recettes internes ;
- les problèmes de gouvernance financière.

Au plan de l'exécution des dépenses, les objectifs suivants seront poursuivis :

- l'amélioration de la qualité de la dépense ;
- l'accélération de la consommation des dépenses sur ressources issues de l'allégement de la dette ;
- l'amélioration de l'exécution du budget d'investissement public ;
- une plus grande discipline budgétaire.

Je voudrais souligner ici que ces objectifs ne pourront être atteints qu'en combinant un certain nombre de moyens techniques, institutionnels et de contrôle à savoir :

- une nomenclature budgétaire à même de permettre de faire des allocations budgétaires ciblées ;
- un système d'information budgétaire fiable ;
- un système d'exécution du budget crédible ;
- une possibilité de modifier la loi de finances initiale ;
- une habilitation donnée au Ministre des Finances de veiller à la bonne exécution du budget ;
- des contrôles budgétaires réguliers pour s'assurer de la régularité de la dépense.

Dans la perspective de garantir une meilleure exécution du budget en 2009, quelques dispositions pratiques devront être prises afin de guider les différents acteurs.

1- En matière de régulation, un blocage de précaution sera effectué sur tous les crédits d'achat des biens et services, sauf quelques exceptions. La notification trimestrielle des quotas d'engagement sera faite aux Chefs des départements ministériels, l'objectif étant de s'assurer d'une répartition régulière des crédits sur l'année et de faire correspondre la trésorerie et la consommation des crédits.

2- En matière de l'amélioration de la qualité de la dépense, la Direction Générale du Budget s'attellera à :

- faire respecter des procédures ;
- faire correspondre les commandes aux besoins des services (introduction de la baisse des dépenses de la fiche d'expression des besoins, signée du responsable du service utilisateur et validé par l'ordonnateur) ;
- systématiser les contrôles auprès des ordonnateurs ;
- informatiser la gestion matières ;
- exiger une garantie pour la fourniture en équipements techniques.

3- En matière de discipline budgétaire, les mesures ci-après seront prises en 2009 :

- la limitation des virements de crédits au minimum ;
- l'interdiction de constituer des provisions budgétaires, des avoirs et les garanties diverses, en respect de la règle du service fait et de sa contrepartie équivalente ;
- l'interdiction de paiement des dépenses non assignées.

4- En matière de l'amélioration de la consommation des dépenses d'investissement public, le Ministère des Finances et le Ministère en charge de l'économie veilleront à ce que les dispositions suivantes soient prises en temps réel:

- la tenue des conférences de programmation des marchés avant le 28 février 2009 ;
- le renforcement du dispositif de suivi participatif du BIP ;
- le soutien au guichet investissement du Fonds Routier au moment opportun ;
- la mobilisation à temps des fonds de contre partie à partir de la provision faite à cette fin ;
- l'exclusion des dépenses d'investissement des limitations de quotas ;
- la priorité accordée aux paiements des dépenses d'investissement public ;

- la possibilité accordée aux maîtres d'ouvrage de passer les marchés programmés.

5- Au plan de la consommation des ressources issues de l'allègement de la dette, les mesures suivantes seront prises :

- l'incorporation des dépenses y afférentes dans le processus d'élaboration du budget ;
- la priorité sera donnée à la passation des marchés y afférents au sein des commissions de passation des marchés ;
- la possibilité d'exécuter ces dépenses aux delà de l'année budgétaire ;
- le paiement diligent desdites dépenses.

Je voudrais à la fin de cet exposé, inviter les participants à retenir que quatre maîtres mots devront guider les différents acteurs de la gestion budgétaire en 2009 à savoir :

- le resserrement de la dépense afin de limiter des gaspillages ;
- la prudence dans la gestion en surveillant le rythme de consommation des crédits (quotas minimalistes) ;
- le renforcement d'un contrôle budgétaire « efficace » auprès des ordonnateurs ;
- une discipline budgétaire accrue.

Je vous remercie de votre bienveillante attention. /-

II.6 EXPOSE N°6 : « LE DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX MODES DE FINANCEMENTS DE L'ECONOMIE »

Présenté par Paul ELUNG CHE, *Directeur Général du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire*

Malgré l'existence dans l'environnement camerounais de la quasi totalité des catégories d'acteurs et de financements, l'économie n'est pas dynamique et compétitive. Le système de financement ne parvient pas encore à hisser l'économie dans un état de croissance durable.

Ce système de financement présente dans chacun de ses compartiments de nombreuses insuffisances spécifiques. Davantage, il fait apparaître dans l'ensemble, des défaillances à caractère général au rang desquelles :

- l'absence d'une coordination forte et éprouvée ;
- la faiblesse de l'intermédiation financière ;
- le manque de sécurisation dans les transactions du fait du caractère délétère de l'environnement juridique des affaires ;
- l'absence d'institutions de garanties.

Au plan des modes de financement traditionnels, le secteur bancaire, bien qu'offrant le plus d'actifs liquides en mesure d'améliorer le portefeuille social, souffre de la prédominance des ressources courtes au détriment des ressources longues. Par ailleurs, l'offre de ce secteur n'est ni diversifiée, ni spécialisée (financement du tourisme, de l'habitat, de l'agriculture, de l'industrie culturelle, etc.).

Quant au secteur de la microfinance, il continue d'être assaini et demeure essentiellement orienté vers le soutien de l'économie informelle.

Le secteur des assurances présente, par sa capitalisation, de nombreuses opportunités et capacités pour le financement de l'économie. Il reste cependant tributaire des mesures d'assainissement et de redressement.

Le marché financier qui va enregistrer bientôt un total de 3 sociétés cotées (SEMC, SAFACAM, SOCAPALM) ne dispose pas encore d'une hauteur de capitalisation favorable à l'accumulation de capital et à l'innovation technologique seules à même de modifier le taux d'épargne et/ou de réaffecter le capital vers des secteurs rentables.

Au plan des nouveaux modes de financements envisagés ou déjà implémentés, il est donné de constater :

- une introduction timide des opérations de crédit bail ;
- une absence des activités du factoring et du capital risque ;
- une attente de plus en plus ressentie de l'émission des effets publics pour contribuer au financement de l'économie ;
- le financement par le partenariat entre le public et le privé, illustration : le BOT.

Néanmoins, l'Etat continue de réaffirmer sa politique de promotion de la culture d'entreprise et de développement de la PME en raison de la capacité des PME à produire de la richesse et à créer des emplois.

Le train de mesures prises par l'Etat dans cette optique se décline notamment dans :

- la mise en application du nouveau code de procédure pénale qui peut renforcer la sécurisation des transactions ;
- l'abaissement du coût du crédit ;
- la poursuite de l'assainissement des secteurs bancaires, microfinance, assurance ;
- l'assouplissement dans la fiscalisation des opérations boursières ;
- le projet de création de banques spécialisées, orientées dans le financement de PME, des activités agropastorales et halieutiques ou de développement ;
- l'agrément de nouvelles banques qui est de nature à accroître la liquidité du système bancaire ;
- la nouvelle stratégie d'endettement ;
- la loi définissant les contrats de partenariat.

Pour apporter tout son soutien à l'économie, l'Etat envisage à travers de nouveaux modes de financement, notamment : le partenariat public privé, l'émission des effets publics et des instruments nouveaux (factoring, crédit bail et capital risque), de donner une impulsion forte au système de financement.

II.6.1 Le mode de financement par le partenariat

Communément appelé Partenariat Public Privé (PPP), il est régi au Cameroun par la loi n° 2006/012 du 29 décembre 2006 fixant le régime général des contrats de partenariat.

Le partenariat se présente sous diverses formes (BOT, ou BUILD, Operate and Transfer et autres). Il permet de financer des investissements importants notamment les infrastructures à l'instar des grands projets routiers ou des barrages.

En effet, la loi précitée stipule en son article 2 alinéa 2 que le contrat de partenariat est un contrat par lequel l'Etat ou l'un de ses démembrements confie à un tiers pour une période

déterminée, en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, la responsabilité de tout ou partie des phases suivantes d'un projet :

- la conception des ouvrages ou équipements nécessaires aux services publics ;
- le financement ;
- la construction ;
- la transformation des ouvrages ou des équipements ;
- l'exploitation ou la maintenance ;
- l'exploitation ou la gestion.

Ce contrat doit nécessairement comporter les conditions dans lesquelles sont établies le partage des risques entre la personne publique et son cocontractant, les objectifs de performance assignés au cocontractant, la rémunération du cocontractant, les obligations du cocontractant, les modalités de contrôle et de suivi par la personne publique.

Dans le même ordre d'idées, un décret du Premier Ministre, Chef du Gouvernement précise les modalités d'évaluation des projets, les conditions de sélection du cocontractant ainsi que les modalités d'exécution et de suivi des contrats sans oublier les aspects relatifs au contentieux relevant des contrats de partenariat.

Pour mettre en oeuvre ce dispositif, le Chef de l'Etat a créé le conseil d'appui à la réalisation des contrats de partenariat (CARPA) qui est un organisme placé auprès du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, chargé de l'évaluation des projets éligibles aux contrats de partenariat.

Comme vous pouvez le constater, ce cadre juridique et organisationnel vise à renforcer davantage la synergie avec le secteur privé afin d'encourager l'investissement des projets de grande envergure.

Il s'agit d'une forme d'endettement dont les risques budgétaires à moyen et long terme et l'intérêt par rapport à un investissement public conventionnel devront au préalable être évalués dans la mesure où le secteur privé pourra réaliser des investissements publics à la place de l'Etat.

II.6.2 L'émission des Titres Publics

L'endettement intérieur du pays reste connu par son faible recours aux instruments de marchés monétaire et financier dans un environnement macroéconomique caractérisé, entre autres, par:

- un accroissement des dépenses prioritaires de l'Etat dans les domaines de la santé, de l'éducation, de l'agriculture et du développement des infrastructures ;
- une baisse des recettes pétrolières à moyen terme, et une mobilisation des recettes non pétrolières qui sont des défis budgétaires à relever ;
- une liquidité excessive du système bancaire camerounais alimentée par les revenus pétroliers à travers les remboursements par le Gouvernement de ses arriérés de paiements (à raison de 200 milliards de FCFA), des dépôts des administrations publiques auprès des banques (environ 10% du total de 1878 milliards de FCFA des dépôts), des avances statutaires reçues par le Gouvernement de la BEAC (environ 175

milliards FCFA);

- une suppression des avances statutaires de la BEAC au profit du financement des besoins de trésorerie par émission des titres publics à souscription libre.

Dans le cadre institutionnel et juridique des émissions de titres publics, il convient de signaler l'existence des dispositions régissant notamment :

- le marché monétaire de la BEAC;
- le marché financier national et le marché financier régional, tous dotés d'organes propres ;
- la création d'une Caisse de Dépôts et Consignations dont les décrets d'application sont en cours d'élaboration ;
- le Règlement N° 12/07-UEAC-186-CM-15 portant cadre de référence de la Politique d'Endettement Public et de Gestion de la Dette Publique dans les Etats membres de la CEMAC ;
- le Règlement régissant l'émission, le placement et la conservation des titres publics à souscription libre des Etats membres de la CEMAC par la BEAC dont des textes d'application sont en cours d'élaboration ;
- le Comité National de la Dette Publique (CNDP) en cours de mise en place ;
- le décret N° 2008/365 portant organisation du Ministère des finances, en ses articles 1 alinéa 2, et 183 en cours d'implémentation ;
- l'autorisation d'un emprunt de FCFA 200 milliards et de recours à un emprunt public, loi de finances 2009.

Perspectives d'émission des titres en 2009

A titre de rappel, plusieurs actions importantes ont été poursuivies en 2008, visant entre autres l'organisation d'une réelle fonction de trésorerie de l'Etat, étape préalable à toute émission de titre public. Les plus significatives de ces actions portent sur :

- le renflouement du compte courant Trésor Public à la BEAC ;
- le parachèvement des projets SYGMA/SYSTAC avec entre autres, la fusion de tous les comptes courants du réseau Trésor dans le compte principal par transferts des soldes créditeurs ;
- la clôture de plusieurs comptes courants des Démembrements de l'Etat existants dans les banques commerciales et leur reversement en dépôts dans les livres du Trésor Public;
- le renforcement du suivi mensuel des participations de l'Etat dans les sociétés ;
- le renforcement des capacités à travers les stages de formation à l'intérieur et à l'extérieur du pays et des missions d'études relatives aux émissions de titres publics.

Emission des titres publics en 2009

La stratégie d'émission des titres publics ne peut que s'accommoder des objectifs préalablement définis, se rapportant à la mise en place d'une gestion de la trésorerie appropriée et des emprunts à court, moyen et long terme dans un environnement juridique et réglementaire assaini.

Aussi, l'emprunt obligataire en 2009 pourra être envisagé soit à travers la DSX, soit à travers la Bourse Régionale de Libreville, ou sous l'encadrement du règlement des titres

publics à souscription libre émis par les Etats de la CEMAC, sous réserves de certains préalables à lever. Lesdits préalables pourraient notamment être :

- le choix d'un instrument pour la mobilisation des ressources (Bons ou obligations du Trésor) ;
- la définition d'un profil de maturité adossé aux recettes fiscales de la période ;
- le choix du mode d'émission des Bons de Trésor (émission publique et placement direct) ;
- la fiscalité à appliquer aux intérêts perçus (défiscaliser totalement les intérêts et plus values réalisés sur les titres publics dans le territoire camerounais) ;
- l'élaboration d'un programme annuel d'émission des Bons du Trésor à l'aide du plan de trésorerie prévisionnel ;
- la rédaction du cahier de charge (caractéristique et durée des titres émis, population des souscripteurs, techniques d'adjudication, calcul et versement des intérêts ;
- les techniques d'évaluation des besoins de financement de l'Etat ;
- le montage des campagnes d'information et de dépôt des offres, etc.

L'urgence de l'action

Sous réserve des contraintes énumérées plus haut, lesquelles mériteraient d'être préalablement levées, une action urgente s'impose. Certes, la Bourse Régionale de Libreville et la Douala Stock Exchange sont prêtes. Davantage, des émissions d'emprunt obligataire par la syndication ont été réalisées.

Il reste cependant à doter lesdites opérations d'émission d'emprunt d'un chef de file dont la responsabilité majeure sera de centraliser toutes les opérations de levée des fonds ainsi que des bulletins de souscription transmis par le réseau de placement.

Car, l'observation démontre à suffisance qu'en zone CEMAC, l'environnement économique, monétaire et réglementaire n'a pas évolué au même rythme qu'en zone UEMOA. La plupart des acteurs de marché de notre zone ne sont pas toujours au fait de l'expertise en matière d'émission d'emprunt obligataire. La prudence et des précautions doivent donc sous-tendre toute mise en oeuvre, de même que s'impose un dialogue structuré avec les investisseurs institutionnels et les intermédiaires, pour d'une part sécuriser les opérations au plan technique, et d'autre part en préciser les enjeux.

D'autres clarifications resteront à déterminer en vue de l'émission d'un emprunt obligataire serein. Elles pourraient éventuellement porter sur:

- la responsabilisation des divers intervenants dans cet emprunt ;
- le montant des fonds à lever pour l'année 2009 ;
- la définition des attributions dans l'administration et la gestion de tels emprunts: (entre le MINFI, la DGTCFM, la CAA, le DT, etc.) pour mener à bien et avec la souplesse les opérations de cette nature.

Car si on peut se féliciter, pour la tenir pour une avancée notable, l'existence d'une autorisation parlementaire dans la loi des finances 2009, il faut cependant noter que ce texte n'a pas explicitement visé le MINFI dans ce recours à l'emprunt public.

Il faudra encore expliciter les textes devant favoriser la conduite d'une politique budgétaire

et d'une gestion plus rigoureuse de la trésorerie, lesquels passeront par les ajustements traditionnels.

Eu égard à ce qui précède, les émissions d'emprunts obligataires ne pourront être envisagées que dans le courant du second semestre 2009.

II.6.3 Les autres instruments de financement

Afin de pallier la faiblesse des concours bancaires classiques destinés aux PME, il apparaît nécessaire de développer d'autres modes de financements non bancaires dont les principaux sont l'affacturage, le crédit-bail et le capital-investissement. Des efforts sont actuellement menés dans le cadre du Plan d'Actions en vue du Renforcement de l'Intermédiation Financière (PARIF) afin de lever les obstacles qui se posent à la promotion de ces modes de financement.

1) L'affacturage

Cette opération permet aux entreprises de mobiliser les créances commerciales en les transférant à un facteur (factor) qui se charge de procéder à leur recouvrement et d'en garantir la bonne fin.

L'affacturage dont l'utilité se rapproche de l'escompte reste très peu développé au Cameroun en raison notamment de l'absence d'un cadre réglementaire adéquat.

2) Le Crédit-bail

Les opérations de crédit-bail constituent un mode de financement des investissements productifs qui associe :

- la location d'un bien à usage professionnel pour une durée déterminée moyennant le versement d'un loyer ;
- la promesse unilatérale de vente au profit du locataire.

On distingue dans la pratique deux types d'opérations de crédit-bail :

- le crédit-bail mobilier qui concerne les opérations de location de biens d'équipement ou de matériel d'outillage achetés ;
- le crédit-bail immobilier qui vise les opérations par lesquelles une entreprise donne en location des biens immobiliers à usage professionnels achetés par elle-même ou construits pour son compte.

Par rapport au financement bancaire classique, le crédit-bail offre les principaux avantages suivants :

- il permet le financement de la totalité de l'investissement à réaliser sans mise de fonds initiale ;
- il constitue un engagement hors bilan et n'affecte pas par conséquent la capacité d'endettement de l'entreprise.

En dépit des avantages indéniables qu'il présente pour les entreprises en général et les PME en particulier qui n'ont généralement pas accès aux crédits bancaires, le développement de ce mode de financement est entravé au Cameroun par:

- une absence de cadre juridique précisant notamment les obligations du crédit-bailleur et

- du crédit-preneur ;
- une fiscalité inadaptée qui entraîne souvent une double imposition ;
- des difficultés de récupération du bien par les sociétés de crédit-bail en cas de défaillance des crédits-preneurs.

3) Le Capital -investissement (capital risque)

Les opérations de capital-investissement recouvrent l'ensemble des interventions en fonds propres réalisées par des investisseurs spécialisés dans des entreprises généralement non cotées. On distingue parmi celles-ci :

- le capital d'amorçage qui s'applique au financement destiné aux entreprises avant leur création ;
- le capital-crédation qui concerne le financement des entreprises en phase de création ;
- le capital-post-crédation qui a trait au financement des entreprises ayant déjà achevé le développement d'un produit et recherchent des fonds pour démarrer sa fabrication ou sa commercialisation.

Malgré les bénéfices qu'offre ce mode de financement pour les entreprises, notamment le renforcement de leurs fonds propres et partant de l'amélioration de leur capacité d'endettement, les opérations de capital-investissement demeurent marginales au Cameroun en raison de :

- l'absence de cadre réglementaire et légal régissant cette activité ;
- l'environnement des affaires peu sécurisé ;
- l'absence de marché financier dynamique ;
- la fiscalité peu incitative, etc.

Au chapitre des autres actions de financement de l'économie susceptibles d'être mises en oeuvre, il y a lieu de signaler:

- la mobilisation des réserves financières des compagnies d'assurance dans la limite de l'obligation légale ;
- les lignes de crédits internationaux ;
- la création de structures de financement spécialisées (Agriculture, PME, Commerce Extérieur, etc.), la création des fonds d'investissement ou de garantie d'emprunt ;
- la mobilisation de l'épargne des migrants à travers des produits attractifs ;
- la promotion des filières à haute valeur ajoutée potentielle (Energie, Agriculture, Tourisme, etc.)

Conclusion

La quasi-totalité des modes de financement ci-dessus présentés enrichiront le paysage financier national d'instruments permettant de mobiliser des ressources longues, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, pour le financement efficace de l'investissement, le renforcement des fonds propres des entreprises nationales, le tout à des taux d'intérêt plus avantageux que ceux offerts par le système de financement traditionnel. /-

II.7 EXPOSE N°7 : « LA STRATEGIE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE DU MINFI »

Présenté par Mme Désirée ETEKI, Directeur des Ressources Humaines

Introduction

Dans le cadre de la conférence annuelle des responsables des services centraux et déconcentrés du Ministère des Finances, il m'a été demandé, en tant que Directeur des Ressources Humaines en charge justement de la formation permanente, de présenter la stratégie de formation du MINFI, ses enjeux et ses perspectives.

Déférant à cette invitation qui me permet certainement de lever un pan de voile sur la problématique de la formation professionnelle au sein de notre département ministériel, il m'a semblé opportun, dans le cadre de cette communication, de rappeler la vision stratégique de la politique de formation du MINFI et le dispositif actuel de formation, pour en dégager les enjeux et les perspectives, au regard des objectifs de renforcement des capacités de nos personnels et d'amélioration des performances du MINFI.

II.7.1 La vision stratégique de la politique de formation professionnelle au MINFI

Il convient de rappeler que la formation professionnelle constitue le levier par excellence du renforcement des capacités des agents publics.

Dans cette perspective, elle reste une des priorités énoncées par le Chef de Département, en vue de la réalisation du saut qualitatif nécessaire dans le cadre de l'atteinte de nos objectifs et de l'amélioration de la qualité et du service rendu aux usagers.

En effet, la formation doit concourir au perfectionnement des personnels pour leur permettre d'atteindre la performance escomptée dans l'accomplissement de leurs tâches. Elle doit avoir un impact sur le développement des ressources humaines et la réalisation des missions assignées au département.

Or si on laisse à chaque structure le loisir de procéder à la formation de son personnel, il se posera un problème de cohérence. Raison pour laquelle la Direction des Ressources Humaines assure la coordination de la fonction « FORMATION » pour plus de cohérence, de pertinence et d'efficacité.

Cette vision procède également des directives du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, telles que rappelées dans sa circulaire n°009/CAB/PM du 27 septembre 2007.

En application de la circulaire ci-dessus, les objectifs majeurs de la formation professionnelle du MINFI visent à :

- consolider l'existant ;
- accompagner et faciliter la mobilité sur les postes ;
- accompagner les réformes ;
- préparer l'avenir en rapport avec les contraintes liées à l'évolution de l'environnement de travail.

Il va sans dire qu'au regard des orientations stratégiques que je viens de rappeler, les axes prioritaires de notre politique de formation se déclinent autour de :

- l'amélioration du rendement du Budget de l'Etat ;
- la dynamisation du secteur financier ;
- la surveillance macro économique et financière ;
- le développement et la sécurisation de l'Informatique ;
- le développement des Ressources Humaines.

Quels sont donc les moyens mis en place pour asseoir cette politique de formation au sein du MINFI ?

II.7.2 Le dispositif de formation du Ministère des Finances

A- Le cadre juridique de la formation du MINFI

S'agissant du dispositif de formation professionnelle du ministère des Finances, il me paraît également important de rappeler le cadre juridique avant d'évoquer le dispositif fonctionnel proprement dit.

Le dispositif juridique de base en matière de perfectionnement des personnels du MINFI est constitué par :

- le décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la fonction publique de l'Etat, modifié et complété par le décret N° 2000/287 du 12 octobre 2000 qui consacre le droit à la formation permanente à tout agent public ;
- le décret n° 2000/6971/PM du 13 septembre 2000 fixant le régime de la formation permanente des fonctionnaires et agents de l'Etat ;
- le décret n° 2008/365 du 08 novembre 2008 portant organisation du MINFI, qui détermine les attributions de la Direction des Ressources Humaines ;
- la décision ministérielle n° 04/88/CF/D/MINFIB du 06 avril 2004 portant organisation et fonctionnement de la Commission des Bourses et Stages (CBS) du MINFI.

B- Le cadre structurel de la formation permanente

La Direction des Ressources Humaines est, de par ses attributions, la structure d'encadrement et de suivi de la mise en oeuvre de la politique de formation du MINFI.

Elle est appuyée par la Commission des Bourses et Stages qui est un organe consultatif chargé de l'étude des dossiers des stages de perfectionnement à l'étranger d'une part, et de la consolidation et du suivi de l'exécution du plan général de formation des personnels du ministère d'autre part.

La CBS veille notamment sur la transparence dans le processus de sélection des candidatures à différents stages de perfectionnement identifiés hors du territoire national.

La mise en place du dispositif de formation que je viens de vous décrire a largement contribué à la dynamisation et à l'amélioration de la formation professionnelle au sein de notre ministère comme en témoignent les actions ci-après :

- mise en place d'un cadre méthodologique normalisé d'élaboration des plans de formation ;
- élaboration d'un plan général de formation sur la base de l'analyse des besoins ;
- rationalisation des dépenses de stages à l'étranger ;
- mise en oeuvre effective des actions de formation retenues dans le plan général de

formation ;

- respect de la réglementation en vigueur en matière de formation ;
- clarification des rapports entre les attributions de la DRH et les structures de formation des différentes directions en matière de formation professionnelle des agents.

A l'évidence, ces actions méritent d'être consolidées au regard des enjeux.

II.7.3 Les enjeux et perspectives de la formation

L'enjeu de la stratégie de formation du MINFI se résume dans le triptyque : PERFORMANCE, EFFICACITE, RENDEMENT (PER).

Dans cette perspective, notre politique de formation se doit d'être :

- mieux adaptée aux besoins des agents et des services ;
- mieux évaluée ;
- largement concertée.

En effet, confrontée à un environnement en rapide mutation, l'administration doit s'y adapter. C'est la raison d'être de la formation professionnelle, qui appelle l'identification et le développement de nouveaux comportements, de nouvelles attitudes et de nouvelles compétences, voire de nouveaux métiers.

L'amélioration de la qualité des prestations des services publics passe indiscutablement par celle des agents publics qui constituent un des axes privilégiés de renforcement de la capacité administrative.

Aussi, la formation professionnelle apparaît-elle comme un vecteur essentiel de changement au sein de l'administration camerounaise.

Dans les perspectives, il est envisagé de :

- promouvoir et développer des sessions de renforcement des capacités dans les structures régionales du MINFI ;
- procéder aux audits pour une meilleure connaissance des problèmes de renforcement des effectifs ;
- impulser les relations de partenariat avec les bailleurs de fonds, institutions nationales et internationales ;
- créer une banque de modules à vocation régionale sur les matières de convergence ;
- informatiser la gestion de la formation.

Conclusion

La politique de formation professionnelle du ministère des Finances devra s'appuyer sur une vision stratégique qui permet d'assurer une bonne rentabilisation des personnels formés, dans l'intérêt du service. Il s'agit en somme de veiller au « **RETOUR SUR INVESTISSEMENT** » dans la mesure où le perfectionnement doit être perçu comme un investissement au sein de notre département ministériel.

Je vous remercie de votre bienveillante attention. /-

En marge des exposés en plénière, les responsables du CENADI ont déposé auprès du

secrétariat le rapport de leur réunion interne sur la mutualisation des ressources informatiques dont la quintessence est présentée ci-dessous.

II.8 RAPPORT DU CENADI : « LA MUTUALISATION DES RESSOURCES INFORMATIQUES DE L'ETAT »

Introduction

Le Cameroun, depuis les années 1960 a éprouvé très tôt le besoin d'automatiser certaines de ses procédures administratives. C'est ainsi que le Service Central de la Mécanographie (SCM), rattaché au Secrétariat d'Etat au Plan, était déjà chargé en 1963 du traitement de la solde des agents publics et de la gestion du matériel en utilisant des machines mécanographiques. Le personnel, à cette époque, était constitué essentiellement des cadres de la Statistique.

Le SCM est devenu en 1967 le Service Central de l'Informatique (SCI) rattaché au Secrétariat Général de la Présidence de la République. Avec l'avènement de l'Informatique, les ordinateurs faisaient leur entrée dans la gestion de l'administration camerounaise et des sociétés publiques et parapubliques.

Les besoins en traitements informatiques s'accroissant, le SCI est devenu en 1976 la Direction Centrale de l'Informatique et de la Téléinformatique (DCIT) au sein du Secrétariat Général de la Présidence de la République. En 1978, le corps des fonctionnaires de l'Informatique et de la Téléinformatique a été créé. En dehors du traitement des données informatiques des entreprises publiques et parapubliques (ONPC, ONCPB, CNPS, BIAO, BCD, BICIC, SCB, ASECNA, ...), la DCIT a réalisé ou initié la réalisation de grandes applications telles que CAMPAC (réseau national de transmission de données par paquets), PAGODE (Procédures Automatisées de Gestion des Opérations de la Douane et du Commerce Extérieur), ANTILOPE (Application Nationale pour le Traitement Informatique et Logistique des Opérations du Personnel de l'Etat), TRINITE (Traitement Informatisé des Impôts et Taxes de l'Etat).

Aucun pays n'échappe plus à la mondialisation qui entraîne des exigences en matière de communication et d'échanges des informations avec l'avènement de la société de l'information et du savoir. Le contexte d'exploitation de l'Informatique et de la Téléinformatique connaît de profondes mutations, tant sur le plan des techniques que sur ceux des technologies et de l'organisation.

On parle aujourd'hui de technologies de l'information et de technologies de la communication en lieux et places d'Informatique et de Téléinformatique. L'évolution technique et technologique a entraîné une évolution dans les modes de gestion des ressources informatiques.

La mutualisation des ressources informatiques est un de ces modes de gestion compte tenu des économies en ressources qu'il induit. Elle se prête bien à la gestion du budget dans un contexte de crise, thème de la Conférence annuelle des responsables centraux et extérieurs du MINFI de l'année 2009.

Le présent exposé est décomposé en quatre parties :

- le contexte de la gestion des ressources informatiques de l'Etat ;

- la notion de mutualisation des ressources informatiques ;
- les techniques de mutualisation des ressources informatiques ;
- la mutualisation des ressources informatiques au Cameroun.

II.8.1 Contexte de la gestion des ressources informatiques de l'Etat

1 – Ressources informatiques de l'Etat

Les ressources informatiques de l'Etat sont constituées :

- des ressources humaines ;
- des logiciels ;
- des processus, procédés et produits intermédiaires ;
- des données (informations structurées et stockées) ;
- du matériel informatique (serveurs, ordinateurs, imprimantes, matériels multimédia, machine de façonnage, ...) ;
- de l'infrastructure réseau (routeurs, switches, armoires optiques, fibre optique, autres câbles, stations VSAT, radio, faisceau hertzien, ...) ;
- des équipements d'environnement (onduleurs, climatiseurs, générateurs électriques, systèmes de détection et de protection incendie, ...) ;
- des locaux techniques et bâtiments.

2 – Ressources humaines

La prise en charge des problèmes d'informatisation et la gestion des systèmes informatiques fait appel à des connaissances et à des techniques spécifiques que seuls possèdent des techniciens bien formés, en qualité et en quantité, à tous les niveaux dans les différentes spécialités de l'informatique :

- conception des systèmes informatiques ;
- développement des applications ;
- administration des systèmes ;
- administration des données ;
- administration de la sécurité informatique ;
- administration des réseaux ;
- architecture des réseaux (network designing) ;
- graphisme et infographie ;
- administration des sites web (webmastering) ;
- ergonomie des systèmes et applications ;
- maintenance des équipements.

Les ressources humaines de l'Etat, dans le domaine de l'Informatique et de la Téléinformatique, sont essentiellement concentrées au CENADI qui reste le principal vivier d'approvisionnement de l'Administration. Ses effectifs représentent plus de 95 % des effectifs du corps des fonctionnaires de l'Informatique et de la Téléinformatique. Ces effectifs se répartissent entre les services du CENADI et les autres administrations, où ces cadres ont été mis à disposition, de la manière suivante :

Tableau 1 : Répartition des fonctionnaires de l'Informatique et de la Téléinformatique en service au CENADI

GRADE	EFFECTIFS		TOTAL
	CENADI	MIS À DISPOSITION	
Ingénieur Informaticien	7	13	20
Analyste Principal	9	11	20
Analyste	2	5	7
Programmeur	3	3	6
Pupitreux	1		1
Opérateur sur Ordinateur	2	2	4
Opérateur sur Terminal	0	0	0
TOTAL	24	34	58

Source : Archives du CENADI

Ces effectifs ne permettent pas de disposer de suffisamment d'experts dans les spécialités citées plus haut d'une part. D'autre part, ils ne permettent même pas au seul CENADI de pourvoir les postes prévus dans son organigramme. En effet, 149 (cent quarante neuf) postes de responsabilité, à forte connotation technique, sont prévus par le décret n° 88/1067 du 12 août 1988 portant création et organisation du CENADI (tableau 2), alors qu'il ne reste plus que 58 (cinquante huit) cadres dans le corps.

Tableau 2 : Récapitulation des postes prévus dans l'organigramme du CENADI par structure

FONCTION	SERVICES CENTRAUX						SERVICES DECONCENTRES			TOTAL
	DIR	DEP	DEL	DTB	DIRE	DAAF	CID	CIB	CIG	
Directeur	1									1
Directeur Adjoint	1	1	1	1	1	1	1			7
Sous-Directeur		2	2	1	1		1			7
Chef de Service	1	6	6	3	5	2	4	1	1	29
Chef de Service Adjoint		8	6	7	5	2	16	1	1	46
Chef de Bureau	2	8	18	6	2	6	9	4	4	59
TOTAL	5	25	33	18	14	11	31	6	6	149

Source : Décret n° 88/1067 du 12 août 1988

3 – BUDGET DE L'ETAT ET RESSOURCES INFORMATIQUES

Le budget de l'Etat consacre une part non négligeable aux dépenses liées à l'Informatique, notamment :

- aux études informatiques (élaboration des plans directeurs d'informatisation, conception des systèmes d'information, audits informatiques, ...)
- au développement des applications informatiques ;
- à l'exploitation et à la maintenance des systèmes informatiques ;
- au recyclage et au perfectionnement des ressources humaines ;
- à l'acquisition du matériel et des logiciels informatiques ;
- à la construction des infrastructures de communication ;
- à l'aménagement et à l'entretien des salles informatiques et des locaux techniques.

A titre d'illustration, le budget de l'Etat au courant de l'exercice 2008, pour les seules dépenses consacrées à l'achat des brevets, des licences, d'acquisition, de rénovation et d'entretien du matériel informatique courant, a été exécuté de la manière suivante (tableau 3) :

Tableau 3 : Acquisition, rénovation et entretien du matériel courant informatique sur le budget de l'Etat pour l'exercice 2008

NAT. ECO	LIBELLE	DOTATION	ENGAGE NON LIQUIDE	ENGAGE ET ORDONNANCE	DELEGUE	DISPONIBLE
2011	ACQUISITIONS RENOVATION	143 000 000	0	110 898 494	0	32 101 506
2276	ACQUISITIONS RENOVATION	4 496 305 665	130 939 648	3 510 103 053	424 430 000	430 832 964
2279	ACQUISITIONS RENOVATION	65 282 428 681	332 933 432	43 466 795 164	2 081 381 228	19 401 318 857
6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	75 803 994 926	478 431 199	50 445 217 269	5 246 245 928	19 634 100 530
TOTAL		145 725 729 272	942 304 279	97 533 013 980	7 752 057 156	39 498 353 857

Source : IBIS DGB/MINFI

Chacune de ces dotations, sans couvrir l'ensemble des dépenses citées plus haut, représente un volume financier important et non négligeable. En effet, il ressort ici un ratio de 6,4 % du budget de l'Etat. On ne sera pas loin d'un ratio de 15 % en intégrant les autres dépenses liées à l'Informatique.

Le tableau 4, porté en annexe, ressort la décomposition de ces volumes par chapitre et montre comment ces crédits ont été utilisés. En observant attentivement certains chapitres on constate que les crédits ouverts n'ont pas toujours été consommés à un niveau satisfaisant. Les raisons nombreuses peuvent se retrouver dans :

- l'absence d'une vision globale de l'informatisation de l'administration (plan directeur national informatique) ;
- des défaillances dans l'identification des besoins de l'administration ;
- une mauvaise planification des activités ;
- le manque de compétences techniques capable de mettre en œuvre les plans d'actions arrêtés ;
- etc.

II.8.2 Notions de mutualisation des ressources informatiques

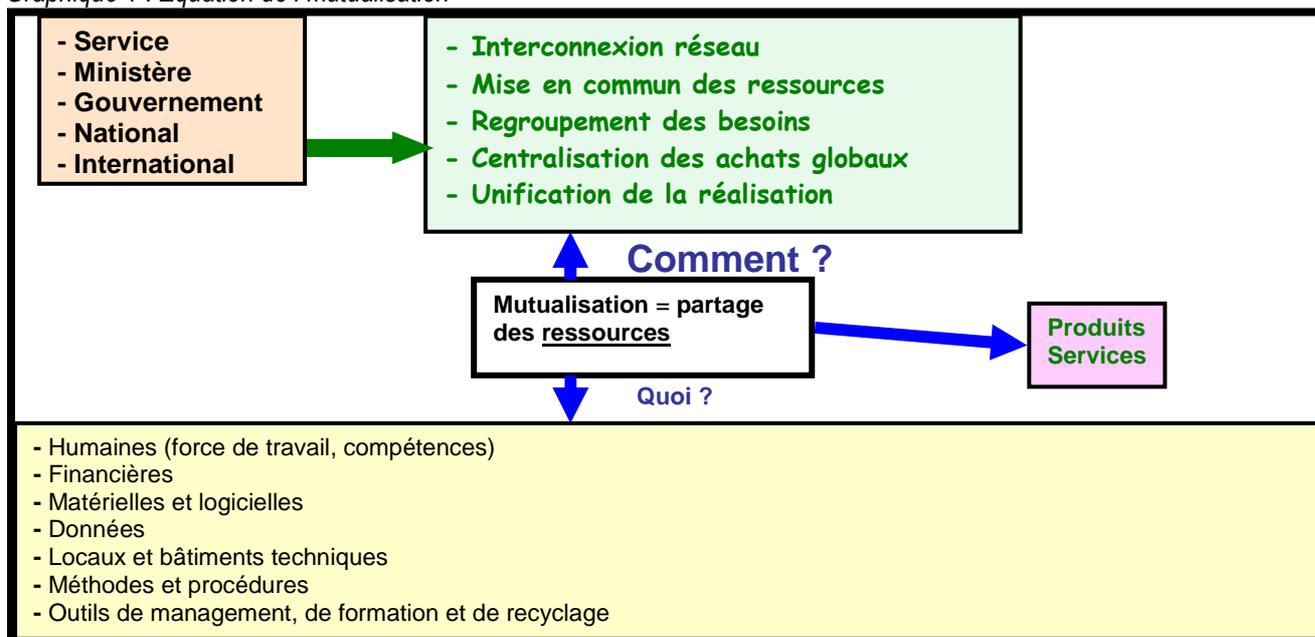
1 – Définition de la mutualisation des ressources informatiques

On entend par **mutualisation des ressources informatiques** toute mise à profit et en commun d'une ressource en vue de faire évoluer les systèmes d'information à moindre coût.

La mutualisation des ressources informatiques est l'ensemble des actions permettant **de partager et d'échanger** un savoir-faire, des données, une plateforme technique, ...

Elle est la mise en réseau des ressources pour partager leur utilisation, réduire les coûts et résoudre le problème d'insuffisance de ressources.

Graphique 1 : Equation de l mutualisation



Source : CENADI

2 – Objectifs de la mutualisation des ressources informatiques

L'objectif plus global du développement du concept de la mutualisation des ressources informatiques réside dans la mise en œuvre des techniques et des technologies à faible coût, en vue de diminuer de manière significative un certain nombre de coûts, sans impacter ni la productivité, ni la qualité de service.

Il s'agit d'appliquer le principe d'une approche faible coût de production pour une qualité de service décuplée.

D'un point de vue technique, les technologies fournissent un accès à des ressources distribuées sous-exploitées comme les capacités de calcul, l'espace de stockage, la bande passante, les logiciels, les équipements spécifiques ou encore les licences.

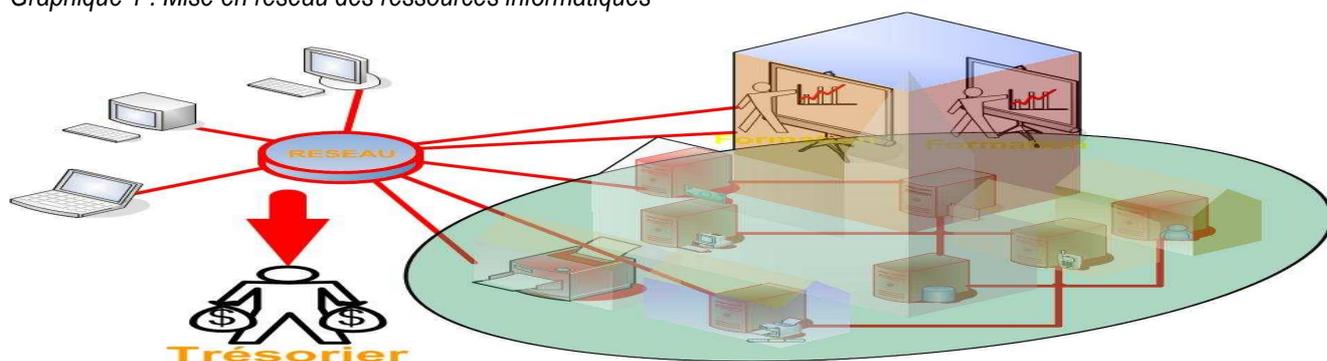
D'un point de vue organisationnel, la mutualisation facilite le travail collaboratif au sein d'une organisation et équilibre l'exploitation des ressources.

La mutualisation de ressources s'accompagne de la mise en réseau des ressources pour permettre à un utilisateur, une fois son PC raccordé au réseau, de consommer de la ressource informatique comme on peut consommer de l'énergie électrique en se branchant sur une prise de courant, sans se préoccuper de sa production et de son transport.

La mise en réseau des ressources informatiques permet :

- de favoriser les échanges entre les administrations et de faire des économies d'échelle ;
- de contribuer à la résolution de problèmes que chacun rencontre dans son activité quotidienne et dont les solutions existent ailleurs ;
- de faciliter le transfert/mouvement des compétences entre les différentes administrations sans coûts additionnels et en améliorant la qualité de service ;
- de réduire le coût de la formation et du recyclage des agents en concentrant celle-ci là où on aurait le maximum de profit.

Graphique 1 : Mise en réseau des ressources informatiques



Source : CENADI

Chaque utilisateur bénéficiera de la meilleure assistance du service sans se préoccuper du lieu ou de qui produit ce service.

II.8.3 Démarche de mutualisation des ressources informatiques

1 – Principes de mutualisation des ressources informatiques

La mutualisation des ressources informatiques débute par la formalisation des pratiques avec la définition des critères et des normes de développement des solutions informatiques « mutualisables » (standardiser les pratiques).

La mutualisation n'est pas la centralisation, mais la mise en réseau des ressources et compétences.

La mise à disposition des outils et démarches sous forme de fichiers informatiques facilite leur appropriation par d'autres utilisateurs.

La valeur des outils et démarches se situe dans les compétences de leurs créateurs et utilisateurs.

L'expérimentation des productions doit faciliter leur transfert et permettre leur amélioration.

2 – Processus de mutualisation des ressources informatiques

Le processus de mutualisation des ressources informatiques comprend les étapes suivantes :

- recensement et collecte des ressources disponibles, ainsi que des contrats de location et de maintenance ;
- cartographie des systèmes recensés et des ressources collectées ;
- identification des besoins des différents utilisateurs (par lieu, par service et par type d'utilisateur) ;
- concentration des solutions aux besoins identifiés dans un seul pôle de partage ; il s'agit en fait de passer du concept « ministère - centre de ressources » au concept « Etat - centre de ressources » ;
- proposition d'un cadre financier de mutualisation ;
- proposition d'un cadre technique de mutualisation et d'une liste de ressources associées (reprise de l'existant, nouvelles ressources) en privilégiant l'unification et l'externalisation ;

- mise à jour des systèmes d'information et des réseaux locaux pour supporter les ressources à mutualiser ;
- mise en réseau des ressources disponibles (valorisation) ;
- acquisition des ressources additionnelles.

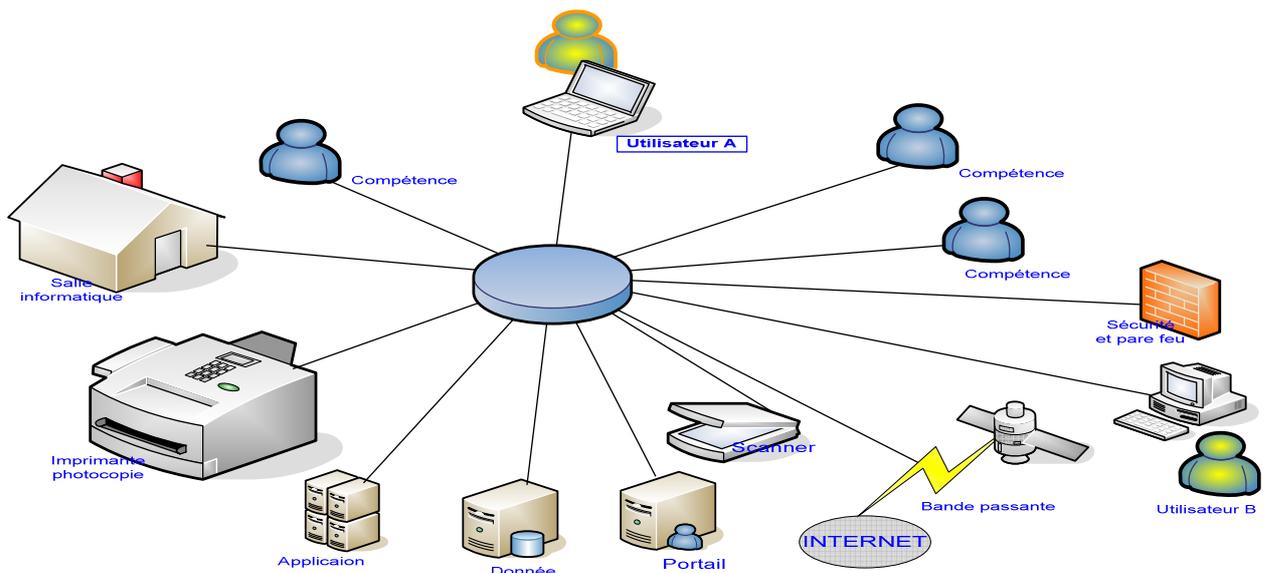
3 – Ressources informatiques à mutualiser

Les ressources informatiques ci-après peuvent être mutualisées :

- les ressources humaines (compétences et force de travail) ;
- les processus et procédés ;
- les ressources matérielles ;
- les ressources logicielles ;
- l'infrastructure de communication ;
- les données ;
- les locaux techniques et les bâtiments.

Le graphique ci-après présente un exemple de mutualisation. Les utilisateurs « A » et « B » peuvent scanner, stocker leurs données, imprimer, bénéficier de la sécurité de la salle machine pour entreposer leurs serveurs (d'applications ou de données), même si leur administration ne dispose pas de telles ressources.

Graphique 1 : Mutualisation des ressources informatiques



Source : CENADI

Dans l'exemple du schéma 2 la mise en réseau des ressources peut prendre plusieurs formes :

- systèmes distribués et parallèles : les systèmes sont constitués d'un ensemble d'entités autonomes de calcul interconnectées et qui peuvent communiquer ;
- Cluster computing : c'est le regroupement physique d'ordinateurs indépendants, au sein des « fermes de calcul » afin de permettre une gestion globale d'un projet informatique et dépasser les limitations de l'ordinateur isolé (disponibilité, montée en charge, répartition de charge, gestion des ressources) ;
- Meta computing : il s'agit d'une association de plusieurs machines proposant différentes applications ;
- Internet computing ou Desktop Grid (Globalisation des Ressources Informatiques et des

Données) : ce terme désigne la combinaison d'un grand nombre de PC qui exploite le PC lorsque celui-ci est inactif ; Il s'agit de l'acceptation la plus courante du terme Grid Computing (grille informatique) ;

- Virtual Supercomputing : ce terme désigne une association de plusieurs supercalculateurs répartis géographiquement ; chaque nœud est une machine parallèle contrôlée par un gestionnaire de tâches.

II.8.3 Mutualisation des ressources informatiques au Cameroun

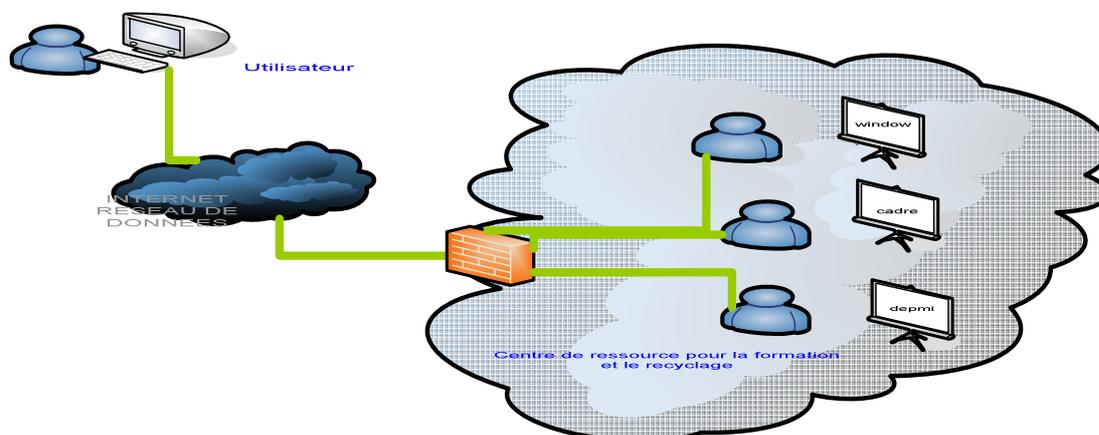
1 – Mutualisation des ressources humaines et des compétences

Le Cameroun est confronté à une grande pénurie de ressources humaines due au gel des recrutements dans la Fonction Publique depuis 1989, à l'allègement des effectifs dans le cadre des Plans d'Organisation des Effectifs (POE), aux départs à la retraite et aux décès. Le CENADI s'est donc retrouvé en sous-effectifs. Cette situation a été renforcée par le fait que les cadres encore disponibles sont sollicités par les autres administrations pour animer leurs services informatiques.

Il manque donc des compétences suffisantes pour mener à bien les projets de modernisation de l'administration, la ressource humaine existante dans les structures informatiques de l'Administration étant très peu qualifiée.

Dans l'immédiat il faut définir les profils requis. Les profils seront regroupés pour réduire les coûts et leur mise à niveau sera effectuée. Après la formation, la ressource humaine sera redéployée dans un réseau de compétences pour mutualiser le support et l'aide à la résolution des problèmes.

Graphique 1 : Mutualisation de la formation continue et du recyclage



Source : CENADI

Un portail d'échange entre les utilisateurs et les experts permettra de dématérialiser le conseil et l'assistance technique aux utilisateurs.

2 – Mutualisation des processus et procédés

La standardisation de la démarche projet et des normes de production des codes sources permettra une documentation qui facilite la maintenance.

3 – Mutualisation des ressources matérielles

La réduction du nombre de machines, par le recours à la dématérialisation (virtualisation), permettra d'utiliser des applications différentes sur un même serveur, tout en leur conservant leur indépendance vis-à-vis des autres. Des systèmes d'exploitation habituellement incompatibles peuvent fonctionner sur le même serveur ou le même ordinateur. C'est une façon de maximiser l'utilisation des serveurs et d'éviter d'en acheter de nouveaux.

La standardisation du type de matériel est une solution pour faciliter l'interchangeabilité, la maintenance et réduire ainsi les coûts d'exploitation. Par ailleurs, en regroupant les achats des équipements informatiques de l'Administration dans un centre de ressources d'achat unique (centrale d'achat), l'Administration bénéficiera des économies d'échelle.

La mise en réseau des ressources matérielles permettra de :

- bénéficier d'une grande puissance de calcul avec un nombre moins important de serveurs ;
- réduire le nombre de serveurs nécessaires à l'exploitation des applications ;
- créer des centres d'hébergement des applications et des données (data center) ;
- créer des centres d'archives électroniques et de documentation électronique.

4 – Mutualisation des ressources logicielles

La mise en réseau de chaque logiciel entraîne la réduction des coûts des licences, de maintenance et de mise en œuvre de la sécurité.

5 – Mutualisation de l'infrastructure de communication

L'infrastructure réseau (bande passante, fréquences, câbles, et équipements actifs) sera mieux utilisée car la ressource dormante dans le site d'une administration pourra être utilisée par une autre sans lui porter préjudice.

6 – Mutualisation des données

La mutualisation des données permettra de disposer des mêmes référentiels pour les systèmes informatiques de l'Administration. Les données pourront être produites par les administrations habilitées à les produire et stockées dans des banques de données auxquelles n'auront accès que les utilisateurs habilités.

Elles ne pourront, de même, être modifiées que par les seuls utilisateurs habilités malgré les grands avantages de transparence d'accès pour tous et de sécurité unique.

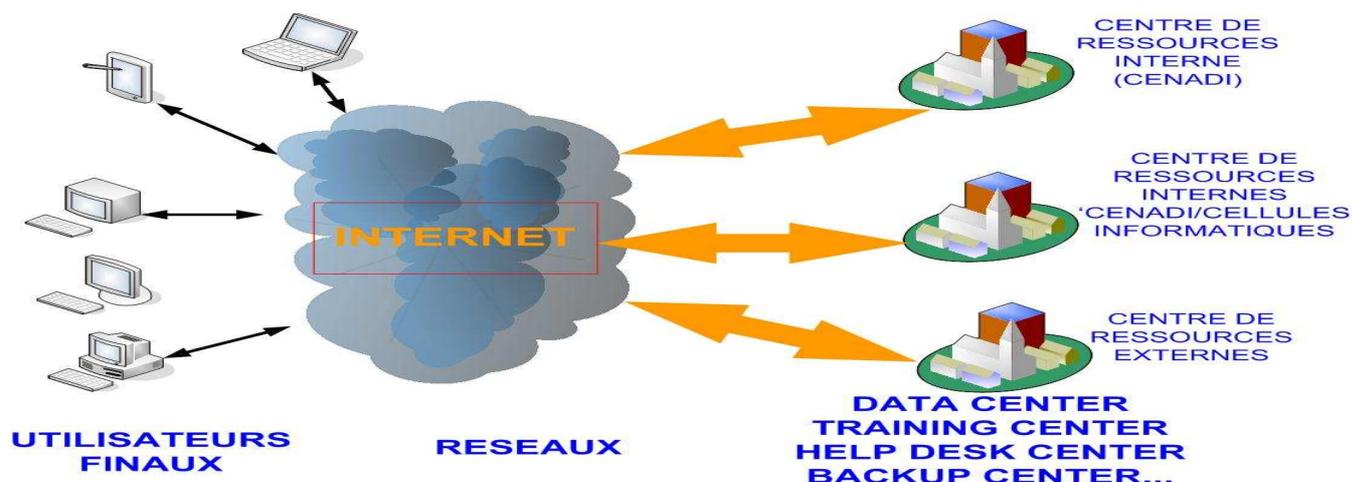
La mutualisation des données permettra ainsi de réduire le coût de production par la réduction du nombre de bases de données, la suppression des ressaisies, la disponibilité des données, la préservation de l'intégrité et de la cohérence des données.

7 – Mutualisation des locaux techniques et des bâtiments

L'aménagement de salles des machines normalisées nécessite un investissement considérable. La mutualisation de celles existantes permettra de réduire les coûts d'aménagement et d'améliorer la sécurité des équipements et des logiciels, et permettra de mieux déployer des solutions de reprise en cas de sinistre. L'aménagement des locaux et

des bâtiments ne sera plus ainsi une préoccupation pour les utilisateurs qui pourront accéder aux ressources informatiques en toute sérénité.

Graphique 1 : Mutualisation des ressources informatiques au Cameroun



Source : CENADI

8 – Exemple de mutualisation des ressources informatiques

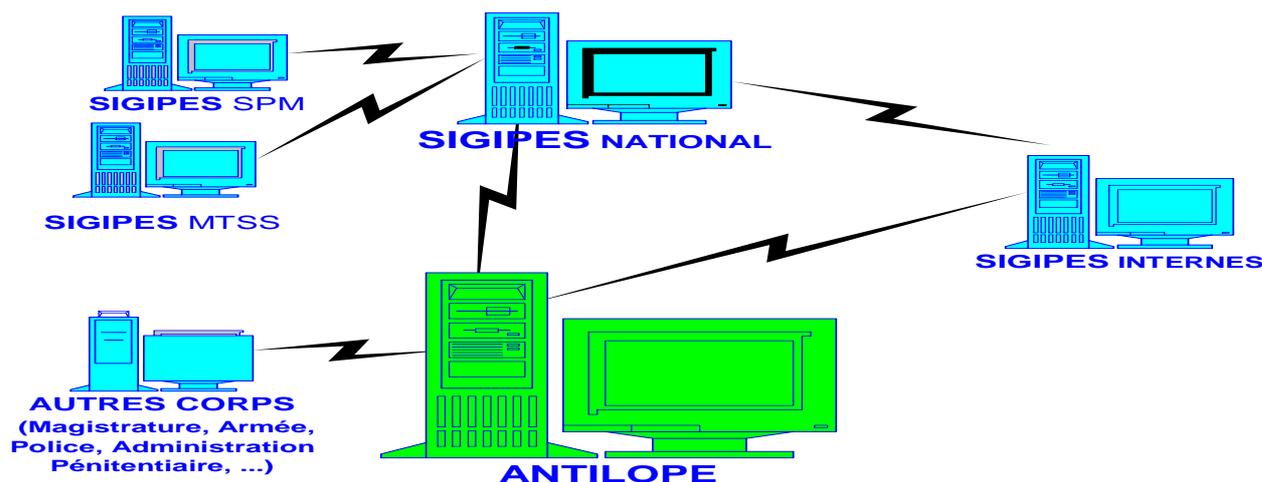
L'exemple ci-dessous qui porte sur SIGIPES relève de la pure imagination. Il n'est pris qu'à titre d'illustration pour les développements présentés plus haut.

Le **S**ystème **I**nformatique de **G**estion **I**ntégrée du **P**ersonnel de l'**E**tat et de la **S**olde (SIGIPES), utilisé pour la gestion des ressources humaines de l'Etat, est constitué d'un ensemble de logiciels de base, d'applications informatiques, de réseaux de communication et d'équipements informatiques et péri-informatiques.

L'architecture du système SIGIPES présente :

- le site central de la Fonction Publique : SIGIPES National ;
- le site SIGIPES interministériel des Services du Premier Ministre (SPM) ;
- les sites SIGIPES ministériel du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale (MTSS) ;
- les sites SIGIPES interne de chaque département ministériel ;
- l'interface avec l'application ANTILOPE.

Graphique 1 : Architecture générale du système intégré de gestion des ressources humaines de l'Etat



Source : CENADI

Chaque site est construit autour d'une architecture d'informatique distribuée comprenant un serveur, des postes de travail et un réseau local. Les sites SIGIPES sont reliés entre eux, et au CENADI (application ANTILOPE), par des liaisons utilisant le réseau de téléphonie public ou la fibre optique. Il dispose de locaux, de logiciels, d'équipements et de ressources humaines.

Aujourd'hui, l'application SIGIPES est installée dans 25 (vingt cinq) ministères. A terme, chaque ministère se verra doter individuellement d'un site SIGIPES interne ou pour certains des sites Autres Corps sus-évoqués. Le réseau maillé deviendra de plus en plus dense. Le nombre de postes de travail connectés et de serveurs interconnectés connaîtra une croissance fulgurante, de même que le nombre de ressources humaines techniques nécessaires pour administrer et maintenir chaque site.

Ceci veut aussi dire que le coût de gestion des sites SIGIPES, même s'il est acceptable pour chaque ministère pris individuellement, aura une incidence importante sur le budget de l'Etat par rapport aux gains escomptés.

En effet, SIGIPES est mis en œuvre dans trois types de sites internes qui n'ont pas la même importance en termes de charge de travail, par rapport à l'effectif du personnel :

- type I : effectif supérieur à 5000 agents publics ;
- type II : effectif compris entre 1 500 et 5000 agents publics ;
- type III : effectif inférieur à 1 500 agents publics.

Certains sites seront toujours sous-utilisés compte tenu de la faiblesse de leurs effectifs. L'évolution des technologies de l'information et des technologies de la communication, il n'est plus nécessaire aujourd'hui d'avoir un serveur installé sous ses pieds pour avoir accès à ses données ou à ses applications. Sur le modèle de l'Internet des utilisateurs peuvent avoir des accès à des systèmes informatiques éloignés d'eux.

Pour le cas des sites SIGIPES, il faut les rendre plus productifs en leur donnant plus de matière. Etant entendu que la plupart des ministères sont géographiquement concentrés dans les mêmes zones de la ville, il est possible de se fixer une règle sur le seuil de rentabilité de chaque site.

On pourrait par exemple se dire que chaque site devrait gérer au moins 30 000 (trente mille) agents publics. Ainsi, au lieu de disposer à terme d'une quarantaine de sites SIGIPES, on pourrait gérer le personnel de l'Etat sur bien moins qu'une dizaine de sites.

On aurait ainsi **au maximum 10 (dix) sites physiques pour gérer une quarantaine de sites virtuels**, et donc une quarantaine de bases de données distinctes. Chaque site servirait de même de site de back-up à un autre. Ce faisant, le serveur de chaque site ne sera utilisé qu'au maximum à 40% de ses possibilités.

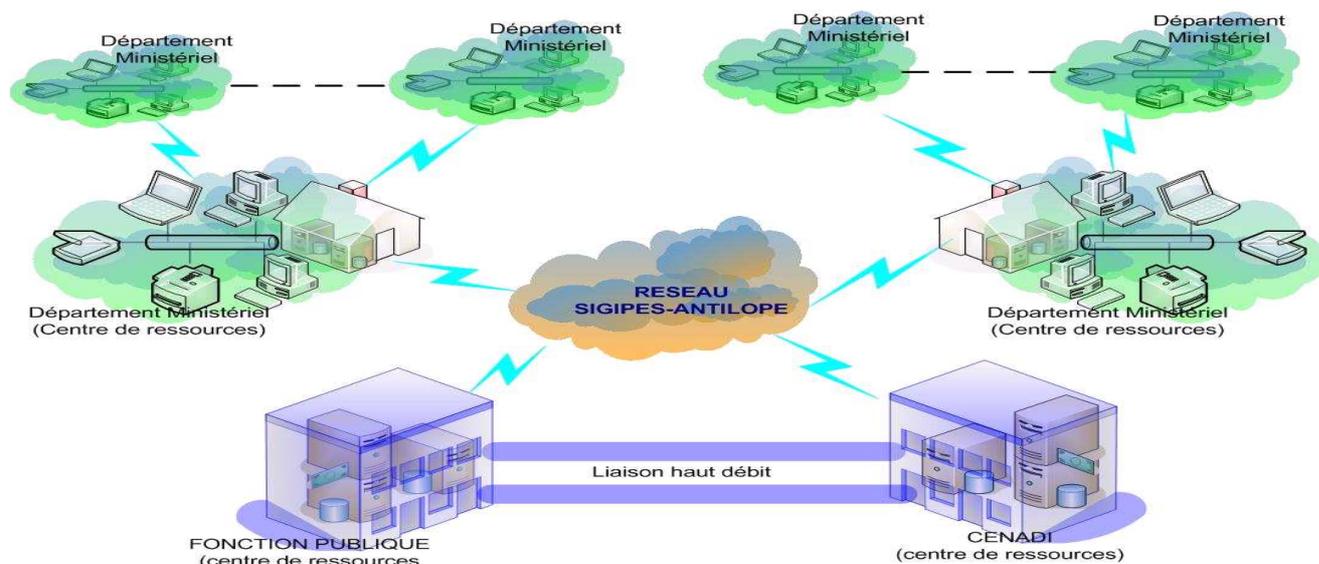
En mutualisant ainsi les ressources informatiques du système informatique SIGIPES, des économies d'échelle seraient faites sur :

- l'aménagement des locaux techniques ;
- l'acquisition des serveurs et des équipements informatiques ;
- la puissance de calcul ;
- la consommation de la bande passante ;
- la disponibilité des ressources humaines ;
- les coûts de maintenance ;
- les coûts d'exploitation ;
- les coûts liés à la sécurité du système d'information ;
- etc.

Il convient de noter, pour le cas des sites SIGIPES, que le système informatique SIGIPES cohabite avec le système informatique ANTILOPE dans un contexte de mutualisation sommaire des ressources informatiques. En effet, la mire de l'application ANTILOPE est reçue sur les mêmes postes de travail SIGIPES et **il n'a pas été nécessaire d'affecter du personnel supplémentaire dans ces sites pour ne s'occuper que d'ANTILOPE.**

Compte tenu des investissements déjà faits en termes de serveurs et d'aménagements de salles machines, on pourrait réorganiser l'exploitation du système SIGIPES autour des sites existants suivant le schéma 7 ci-dessous.

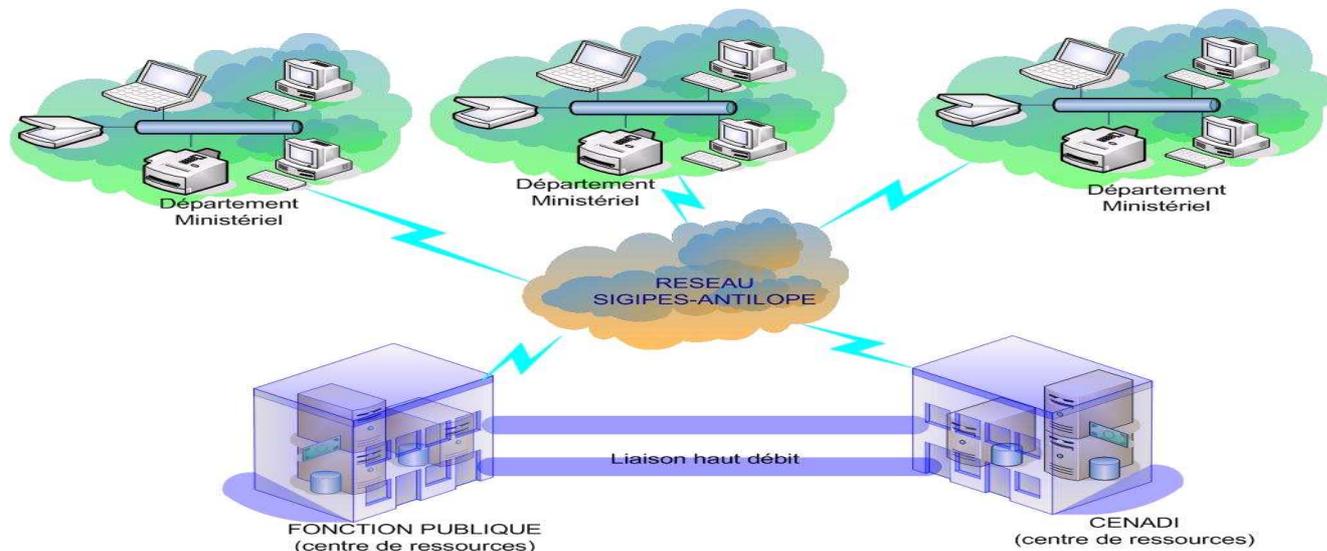
Graphique 1 : Architecture du système intégré de gestion des ressources humaines de l'Etat mutualisé avec une dizaine de centres de ressources ministériels



Source : CENADI

La mutualisation serait toutefois plus efficace si on arrivait à optimiser l'exploitation du SIGIPES sur deux centres de ressources : le Site National du MINFOPRA et le site du CENADI. Ceci est techniquement faisable et logiquement recommandé.

Graphique 1 : Architecture du système intégré de gestion des ressources humaines de l'Etat mutualisé avec deux centres de ressources ministériels



Source : CENADI

Conclusion

La mutualisation des ressources informatiques est une voie de recours pour rationaliser l'utilisation des ressources informatiques, améliorer leur rendement tout en réduisant de manière substantielle les coûts de production et d'exploitation.

Elle est cependant subordonnée à quelques contraintes pour avoir des chances de réussir au Cameroun. Il faudrait :

- minimiser les écarts entre administrations : aider les administrations les moins avancées à se mettre à niveau ;
- accélérer le processus de mise en place de l'administration électronique ;

- améliorer la qualité de la dépense publique ;
- inciter les administrations à s'inscrire dans la vision globale de la gouvernance électronique ;
- mettre en place une politique nationale cohérente d'informatisation des administrations ;
- inscrire la mutualisation des ressources informatiques comme une priorité du Gouvernement.

III. LES REUNIONS SECTORIELLES

III.1 COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

Au cours des travaux, les participants ont formulé les recommandations suivantes pour enrichir le plan d'actions 2009 du Ministère des Finances.

Sur le plan législatif, réglementaire et la coopération internationale

- Finaliser les études relatives à la réforme des régimes d'imposition ;
- Finaliser les études relatives aux recommandations de la Commission des réformes fiscales et notamment en matière de politique fiscale ;
- Poursuivre la mise en œuvre des recommandations de la commission des réformes fiscales ;
- Revoir les textes d'application sur la taxe foncière ;
- Finaliser les discussions en cours pour la densification du réseau des conventions fiscales internationales de notre pays.

Sur le plan structurel et informatique

- Lancer les activités des nouvelles cellules d'enregistrement et renforcer leur capacité ;
- Lancer les activités des CDI pilotes de Douala et Yaoundé ;
- Rendre opérationnel les nouveaux textes organiques de la DGI ;
- Parachever la réforme sur l'Identifiant Unique (IDU) en intégrant le logiciel IDU dans MESURE ;
- Finaliser le dossier relatif à l'acquisition de l'ex-immeuble de l'ambassade des USA ;
- Migration des applications de la DGI vers un nouvel environnement plus sécurisé ;
- Réaliser les interconnexions IDU- MESURE- AREN ;
- Finaliser la liaison informatique PSRF/MINFOF ;
- Informatiser la programmation et le suivi des contrôles fiscaux ;
- Installer l'application PATRIOT à la Recette Principale des Impôts du Littoral 1, l'Ouest et le Sud –Ouest ;
- Finaliser l'étude afférente à l'extension des CIME dans les autres provinces notamment l'Ouest et le Sud- Ouest ;
- Acquérir un terrain et lancer des études architecturales pour l'extension de l'immeuble du CPIL 1 à Douala ;
- Réaménager le bâtiment principal du Centre Principal des Impôts du littoral 1 ;
- Mettre en place l'application MESURE dans les Centres des Impôts Spécialisés des Professions Libérales ;
- Mettre en place une application d'exploitation des données routières afin d'assurer un meilleur suivi des entreprises du secteur de transport.

En matière d'élargissement de l'assiette fiscale et de gestion des contribuables

La stratégie fondamentale pour l'amélioration du niveau de rendement et l'élargissement de l'assiette sera au cœur du plan d'actions 2009 de la DGI à travers notamment :

- Exploiter de façon optimale de l'interface DGI/DGD : Mise en place d'un nouveau

terminal à la Brigade des Enquêtes Fiscales et attribution des nouvelles habilitations à certains cadres ;

- Suivre l'application des mesures nouvelles 2009 à savoir l'élargissement du champ d'application de la TSR et de l'IRPP des agents libres des compagnies d'assurances ;
- Rechercher les nouveaux contribuables et procéder au reclassement de certains d'entre eux à l'occasion du lancement des CDI pilotes ;
- Renforcer les capacités de la Brigade des Enquêtes ;
- Finaliser et exploiter une partie des données du projet du cadastre fiscal ;
- Réaliser des missions spéciales de collecte des renseignements sur le commerce extérieur et les mouvements financiers internationaux auprès de tous les établissements financiers, la DGTCFM et la SGS (exploitation des données dans le cadre la TSR et la reconstitution des chiffres d'affaires des entreprises) ;
- Poursuivre la démarche engagée en vue de la réduction des régimes de faveur non conformes aux dispositions du Code des Investissements.

Sur le plan de la Gouvernance

- Déployer la Brigade d'Intervention Rapide (BIR) dans toutes les régions et le renforcement des capacités de cette Brigade ;
- Renforcer des mesures des sanctions à l'encontre des agents véreux ;
- La réorganisation et le renforcement des capacités de l'Inspection Nationale des Services ;
- Réorganiser et décentraliser le contrôle interne de gestion et les contrôles inopinés dans les recettes des impôts et les régies de recettes ;
- Réformer des indicateurs de gestion.

En matière des contrôles fiscaux

Mettre en œuvre les recommandations des états généraux du contrôle fiscal qui devra définir le cadre stratégique de cette fonction au titre de la période triennale 2009-2011.

Pour les Programmes de Sécurisation des Recettes

- Réaliser des études en vue de sécuriser les recettes de la communication ;
- Finaliser et signer les protocoles de collaboration entre le PSRF et le MINFOF ;
- Poursuivre le renouvellement du personnel du PSRR ;
- Finaliser les études en cours relatives à l'automatisation des postes de péage sur les axes Douala- Yaoundé, Yaoundé- Bafoussam et Douala- Bafoussam ;
- Finaliser les études afférentes à la réforme des programmes de sécurisation.

En matière de communication et d'assistance aux contribuables

- Opérationnaliser les Centres de Gestion Agréés (CGA) ;
- Mettre en œuvre la télédéclaration pour les entreprises de la DGE ;
- Réactiver la publication du journal périodique de la DGI ;
- Introduire les nouveaux imprimés fiscaux téléchargeables sur le site internet de la DGI ;
- Renouveler les rencontres avec les différents groupements socioprofessionnels ;
- Renforcer les capacités du centre d'appel téléphonique de la DGI ;
- Organiser la 2ème édition des journées portes ouvertes de la DGI.

En matière de renforcement des capacités du personnel

- Organiser des sessions de formation sur les droits d'enregistrement ;
- Former certains cadres sur les techniques de négociation et d'élaboration des conventions fiscales internationales ;
- Assurer la formation de tous les agents d'appui contractualisés sur les outils élémentaires en matière fiscale ;
- Afin de renforcer les capacités des formateurs de la DGI, organiser des sessions de formation des formateurs sur les techniques modernes de communication et de transmission des connaissances (Cadres de la DGI intervenant à l'ENAM et cadres assurant la formation continue) ;
- Organiser des sessions de formation sur les techniques de simulations fiscales et d'études d'impact des mesures fiscales ;
- Renforcer les capacités des informaticiens de la DGI notamment dans le domaine de la sécurisation informatique ;
- Organiser des sessions de formation à l'intention des personnels devant officier dans les CDI pilotes de Yaoundé et Douala ;
- Renforcer les capacités des recettes des impôts en ressources humaines (formation) et en logistique (moyen d'action).

Les attentes de la DGI vis-à-vis des autres administrations du MINFI

De manière générale, la DGI souhaite être connecté au réseau du MINFI à travers les liaisons avec la DGB et la DGTCFM.

Pour ce qui est de la DGB, la DGI souhaite que les couvertures budgétaires qui sont en réalité des recettes fiscales que le Gouvernement a décidé lui-même d'affecter directement à une dépense, soient régulièrement assurées dès lors que les recettes y relatives sont affectées (RFA affectée aux communes, TVA sur les projets FINEX, TSPP sur les livraisons MINDEF, TSPP négative...).

De manière spécifique, la DGI souhaite pour l'année 2009, que les recettes fiscales validées en 2008 dans la convention de compensation des dettes croisées ETAT/défunte SNEC soient prises en compte.

S'agissant de la DGD, la DGI voudrait que la collaboration actuelle avec la DGD soit renforcée notamment :

- Dans le domaine des contrôles, par l'harmonisation des programmes ;
- Dans le domaine d'échange d'informations, la mise à la disposition de la DGI selon une périodicité déterminée, les rapports des contrôles douaniers pour exploitation et l'organisation des réunions trimestrielles pour l'évaluation de la plateforme informatique SYDONIA-MESURE.

Quant à la DGTCFM, la DGI désire que la collaboration avec cette administration soit également renforcée. A ce titre, elle souhaite que la DGTCFM veille à l'exécution des ATD et communique mensuellement à la DGI la liste des paiements envisagés afin de s'assurer que les fournisseurs concernés sont à jour de leurs obligations fiscales.

III.2 COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GENERALE DU BUDGET

Les responsables de la Direction Générale du Budget se sont réunis en travaux sectoriels à l'occasion de la Conférence Annuelle des responsables des services centraux et extérieurs du MINFI le 30 janvier 2009, sous la présidence de Monsieur **Gilbert Didier EDOA**, Directeur Général du Budget.

Le Président de séance, après les civilités d'usage rappelle le thème de la Conférence qui est **la Gestion Budgétaire en période de Crises**. La gestion dans ce contexte suppose un ajustement budgétaire, c'est-à-dire une réduction des dépenses. Il a, en conséquence, engagé ses collaborateurs à :

- user de leurs attributions pour l'amélioration de la qualité de la dépense afin d'en accroître l'efficacité ;
- renforcer leur rôle de Contrôleur Financier en matière de recouvrement notamment à travers un contrôle plus pointu des documents fiscaux constitutifs de la liasse de dépenses ;
- faire preuve d'une probité irréprochable, dénoué de tout comportement déviant et doublé d'un sens élevé de responsabilité, afin que la DGB ne sédimente les pratiques de corruption dans la chaîne de la dépense publique.

Après cette présentation, les participants ont suivi les exposés suivants :

- la présentation détaillée de la circulaire sur l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget de l'exercice 2009;
- le contrôle des documents fiscaux contenus dans la liasse de dépenses ;
- le rôle et les attributions du Contrôleur Financier dans la gestion des Finances Publiques.

S'agissant de l'exposé sur la circulaire 2009, M. **MEKONTCHOU Samuel** a invité les participants à une interprétation sans équivoque de ladite circulaire en insistant sur le rôle conseiller du Contrôleur Financier qui est un accompagnateur de l'ordonnateur dans l'exécution budgétaire. Après avoir rappelé les principales innovations introduites dans la circulaire 2009, il a invité les Contrôleurs Financiers à un suivi systématique de l'exécution du budget en produisant des rapports trimestriels.

Quant au deuxième exposé relatif au contrôle des documents fiscaux de la liasse de dépenses, l'exposante, Madame **NDEDI Rébecca**, s'est appesantie sur les contrôles de régularité sur la forme et le fond desdits documents dont l'impact est indéniable sur le niveau des recettes. Elle a présenté les pièces exigibles et a indiqué que ces documents doivent être certifiés dans les centres de rattachement du prestataire. L'exposante a relevé la nécessité de vérifier que les informations contenues dans lesdites pièces sont concordantes et a insisté, enfin, sur le contrôle de l'authenticité des mentions d'enregistrement.

En général, elle a mis l'accent sur l'interdépendance entre la fiscalité et la dépense publique d'une part, et la santé de l'économie d'autre part, ce qui appelle une prise de conscience et une implication plus prononcée des Contrôleurs Financiers dans la mobilisation des recettes fiscales.

Prenant la parole à son tour, Monsieur **NKOULOU NDANGA Apollinaire**, a situé le rôle du Contrôleur Financier dans le cadre du contrôle administratif, à côté des autres formes de contrôles institutionnels que sont le contrôle parlementaire et le contrôle juridictionnel.

Revenant sur le rôle du Contrôleur Financier, il a précisé que ce dernier intervient dans le système des Finances Publiques par :

- un contrôle de régularité et de performance pouvant s'étendre à un audit ; il s'agit notamment de veiller à l'application de la loi de finances ainsi que de tous les textes législatifs et réglementaires s'y rattachant, d'empêcher les dépassements de crédit, d'éviter ou dissuader les dilapidations et les gaspillages en matière de recette ou de dépense ;
- un rôle de comptable, de conseiller et d'informateur des ordonnateurs.

Le contrôleur doit en effet, sous ce rapport, aider à la reddition des comptes en tenant, à son niveau les éléments de la comptabilité administrative et des comptes en matières.

L'exposant a mis l'accent sur les formes de visa que le Contrôleur Financier est amené à apposer, à savoir :

- le visa simple qui ouvre la voie à la recette ou à la dépense ;
- le visa avec observation qui constitue un avertissement des actes à ne plus poser;
- le visa avec réserve portant sur l'omission, l'erreur matérielle ou l'irrégularité dans les pièces produites. Il est adressé au Comptable assignataire avec copie au Directeur Général du Budget;
- le refus de visa qui suspend toute procédure de recette ou de dépense. Il doit être motivé et non fantaisiste.

Au plan des perspectives, il a ouvert une réflexion sur le rôle du futur Contrôleur Financier : Y aura-t-il toujours un visa budgétaire, et sous quelle forme ? De quel outil doit se doter le Contrôleur Financier pour être juge de la performance?

Après les échanges ayant suivi ces exposés, les participants :

- Considérant la nécessité de veiller à une bonne gestion budgétaire particulièrement en période de crise;
- Considérant l'intérêt pour le contrôleur budgétaire de s'approprier et de partager la circulaire sur l'exécution et le contrôle de l'exécution du budget avec les ordonnateurs auprès desquels il joue le rôle de conseiller;
- Considérant la constante sollicitude de la haute hiérarchie du Ministère des Finances en vue de la professionnalisation du travail du Contrôleur Financier en veillant à une même compréhension par tous de leur rôle;
- Considérant les gains en recettes et les économies en dépenses susceptibles de résulter de la maîtrise de la liasse de dépenses et de l'authenticité des pièces fiscales qui la composent;

S'engagent à :

- * Veiller à la régularité et à l'authenticité des pièces fiscales constitutives de la liasse des dépenses;
- * Améliorer la communication avec l'Administration des impôts, notamment entre le

Contrôleur Financier et le Chef de la Cellule d'enregistrement;

* Procéder à l'apurement systématique des comptes d'emplois ayant fait l'objet des débloquages;

* Veiller au respect des quotas d'engagement notifiés aux administrations, afin de garantir le succès de la régulation budgétaire que pourrait imposer le contexte de crise ;

* Respecter les délais d'apposition des visas (72 heures), preuve de professionnalisme et de célérité;

* Veiller à une adéquation entre les engagements effectués et les ressources disponibles dans les Etablissements publics administratifs afin d'éviter l'accumulation des arriérés;

* Respecter l'éthique et la probité en évitant les comportements déviants ;

Recommandent de:

* Poursuivre la mise en œuvre du régime financier et envisager la formation des personnels dans le cadre de la loi portant Régime Financier de l'Etat;

* Renforcer les capacités des Contrôleurs Financiers dans la vérification administrative, comptable et fiscale des documents budgétaires par la formation continue;

* Assurer le rapprochement entre la Direction Générale du Budget et la Direction Générale du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire pour un transfert harmonieux des attributions et des documents concernant la gestion et le suivi des régies de recettes.

III.3 COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GENERALE DES DOUANES

Conformément au calendrier arrêté en exécution des instructions du Ministre des finances, dans le cadre de la conférence annuelle des responsables des services centraux et extérieurs, la réunion sectorielle de la Direction Générale des Douanes s'est tenue le 30 janvier 2009 dans la salle B du Palais des Congrès sous la Présidence de leur Directeur Général, Madame Minette LIBOM LI LIKENG.

Dans son mot introductif, Mme le Directeur Général des Douanes a appelé ses collaborateurs à une mobilisation générale autour des objectifs assignés à l'administration des douanes dans un contexte difficile marqué par la crise. A cet égard, elle a rappelé que le cadrage budgétaire en cours prévoit des recettes de l'ordre 468 milliards à pourvoir par la Direction Générale des Douanes.

A l'issue des différents échanges, le plan d'actions de la Direction Générale s'est ordonné autour de trois axes :

- Les stratégies de mobilisation des recettes douanières ;
- La mise en place d'une plate-forme d'engagements ;
- Les recommandations au titre de l'année 2009.

III.3.1 Les stratégies de mobilisation des recettes douanières

En ce qui concerne ce domaine qui interpelle la mission fiscale de l'administration des douanes, les avancées réalisées en 2008 seront consolidées par les actions spécifiques suivantes :

- La mise en exploitation des gisements fiscaux dans les différents secteurs des douanes du territoire douanier. La sécurisation des transits douaniers dans la région notamment de l'Adamaoua fera l'objet d'une attention particulière. Les liquidations sur le bétail, la

contrebande des motocyclettes et des produits manufacturés seront substantiellement améliorées. Pour renforcer la mise en œuvre de cette orientation, la synergie entre les secteurs des douanes de l'Adamaoua, du Nord et de l'Extrême-Nord sera particulièrement développée dans le cadre des conférences régionales. Il s'agira de mettre en place un système d'information alimenté, d'une part, par la mutualisation des informations, et d'autre part, par l'infiltration des réseaux de renseignement des fraudeurs et des contrebandiers. Ces actions seront combinées avec le relèvement des modalités de dédouanement des marchandises par cargaison et le renforcement des mesures mises en place par la « task force » concernant le fonctionnement des subdivisions actives ;

- Le renforcement des actions de recouvrement à l'égard de certains grands opérateurs économiques. Le potentiel des colis postaux sera particulièrement exploité. Dans le même ordre d'idées, la productivité et le rendement fiscal des messageries feront l'objet d'une attention particulière. Un programme de formation approprié sera dispensé aux agents dans la perspective d'améliorer la prise en charge et le traitement des transactions en cause. Les matériels récemment réceptionnés par certains secteurs au cours de la journée internationale des douanes seront mis à contribution ;
- Des efforts particuliers seront engagés dans le domaine du recouvrement. La routine doit être abandonnée au profit d'une nouvelle organisation du service et d'un meilleur suivi des recouvrements, appuyés par une affectation des personnels à cette tâche qui revêt désormais une importance majeure dans le contexte actuel ;
- Les contrôles sur les transactions de ciment dans la région de l'extrême-Nord seront particulièrement renforcés. Il en sera de même pour le suivi des flux des autres marchandises défiscalisées. Ces contrôles porteront également sur les transactions des produits pétroliers. Les contrôles seront en outre renforcés sur les mouvements des voitures d'occasion et des véhicules de grande cylindrée importés de certains pays de l'Afrique de l'Ouest ;
- Dans les secteurs du littoral I et II, des mesures urgentes techniques et réglementaires à prendre dans le cadre de la mobilisation des recettes ont d'ores et déjà été identifiées. Elles concernent la maîtrise accrue des exonérations, le suivi de la couverture budgétaire des administrations publiques dans le cadre des marchés publics, la rationalisation des contrôles en application des dispositions de la récente circulaire du ministre relative aux contrôles après enlèvement des marchandises ;
- Par ailleurs, il est proposé la création d'un guichet unique au niveau de l'aéroport de Douala aux fins de réduire les délais de passage des marchandises : scanner ;
- le recours aux images d'archives du scanner sera systématisé notamment dans le cadre des contrôles après enlèvement ;
- Concernant le volet surveillance, un dispositif local a été créé au niveau du secteur des douanes du littoral II en renforcement des unités de brigades existantes. Dans le même ordre d'idées, il est proposé la création d'une unité de lutte contre la drogue ;
- Sur le plan de la lutte contre la fraude commerciale, les actions engagées en vue du traitement approprié de certains produits à fort potentiel fiscal seront poursuivies en ce qui concerne notamment : les vins, les alcools, les cigarettes, les tissus, les sels raffinés, les navires, les barges, les matériels de recherche minière et pétrolière ;
- Des situations sensibles de dédouanement (enlèvements directs, les transferts vers les

magasins extérieurs, modifications de manifeste, etc) ont été identifiées. Des règles de traitement précises et impératives ont été instruites pour répondre à ces situations. Leur application sur le terrain fera l'objet d'un suivi particulier.

III.3.2 La mise en place d'une plate forme d'engagements pour l'année 2009

En soutien aux mesures de mobilisation ci-dessus mentionnées, la Direction Générale des Douanes se propose de mettre en place une plate-forme d'engagements ordonnée autour de cinq orientations.

1. L'approfondissement de la politique d'indicateurs de performance

Au cœur des outils de gouvernance, une politique d'indicateurs de performance a été lancée pour l'instant à Douala qui rapporte près de 90% de nos recettes. 30 indicateurs sont produits mensuellement sur les 11 bureaux de Douala. Ces indicateurs qui suivent l'activité douanière, permettent de mettre en perspective économique les variations des paramètres relatifs à l'activité des bureaux. Ils mesurent les performances jusqu'au niveau individuel des douaniers et des professions partenaires. Les indicateurs surveillent également les procédures douanières sensibles afin d'informer les responsables de l'activité de leur service et de leurs agents. Enfin, ces indicateurs ont une fonction de lutte contre la fraude en vue du respect des orientations de contrôle fournies par la gestion des risques.

Le contrôle de l'exécution du service qui en résulte est essentiel pour résoudre l'asymétrie d'informations entre les services centraux et les services opérationnels. Cette politique de contrôle de l'exécution se traduit en outre par une meilleure appropriation des réformes par les unités opérationnelles.

Il convient de rappeler que jusqu'à présent, ces indicateurs étaient essentiellement descriptifs. La DGD compte sur leur publication pour générer de la transparence, eu égard aux résultats obtenus. Il s'agit maintenant de fixer d'autres objectifs de nature qualitative notamment. Ces objectifs chiffrés seront discutés avec les services sur le terrain. Ils se déclineront en termes de délais, de lutte contre la fraude, de lutte contre la corruption, dans un sens commun, celui de bâtir une culture professionnelle axée sur la mobilisation des recettes, sans peser sur la facilitation du passage en douane.

2. La poursuite de la démarche de modernisation technologique

Plusieurs actions sont envisagées dans cette perspective :

Premièrement, les douanes prendront une part active à la mise en place du guichet unique électronique en vue de la dématérialisation croissante des procédures.

Deuxièmement, les technologies du GPS ou géo-positionnement par satellite vont être développées, afin de faciliter et de suivre les opérations de transit. SYDONIA sera installé aux bureaux de sortie du territoire qui seront connectés à Douala afin d'accélérer la libération des garanties. Cette mesure devrait aboutir à l'institution d'un statut d'opérateur agréé allégeant les formalités douanières. Nous entendons ainsi sécuriser le transit qui pèse 15% des opérations au port de Douala.

3. Le renforcement d'outils douaniers d'appui à l'économie nationale.

L'action de la douane visera à assurer l'application effective des régimes douaniers économiques orientés vers le renforcement de la capacité d'exportation des entreprises nationales. L'ouverture de nouveaux entrepôts de douanes au titre des mesures spéciales de lutte contre la rareté. Pour fixer les règles d'encadrement d'octroi, de contrôle et d'apurement de ces régimes, une note de service a été édictée par la Direction Générale des Douanes.

4. L'amélioration du système de collecte des recettes aux frontières terrestres et dans les bureaux de l'hinterland.

Des méthodes et instruments opérationnels soutiendront cette ambition. Un système de conférences interrégionales regroupant par trois, les secteurs des douanes suivant leur contiguïté géographique sera mis à contribution. Les mesures arrêtées dans ce cadre viseront essentiellement à relever et à harmoniser les niveaux de taxation pratiquée dans des zones géographiques homogènes du point de vue de la matière taxable notamment.

Par ailleurs, des centres de productions des recettes aux potentiels perfectibles ont été identifiés dans ces secteurs. Ils feront l'objet d'un suivi plus étroit. Les dispositifs de lutte contre la contrebande qui sévit dans ces régions seront rénovés. En accompagnement des actions, les autorités administratives et les forces de maintien d'ordre seront sensibilisées et leur appui sera sollicité, plus que par le passé.

D'autre part, la circulation du renseignement sera améliorée comme facteur de synergie entre services douaniers. Ainsi, des points focaux de renseignements ont été installés dans les secteurs. En outre, le Dispositif Intégré de Surveillance, dispositif de coordination opérationnel, sera étendu à tous les secteurs. Cet instrument a permis au cours de l'année 2008 de réaliser des recettes importantes sur certains produits importés qui empruntaient jusqu'ici les couloirs de la contrebande. Il sera étendu à l'ensemble du territoire en même temps qu'il sera rapproché de la gestion de risques.

5. L'ouverture d'un dialogue plus serré avec ceux qui payent les recettes.

Une écoute plus attentive à l'égard ceux qui payent les impôts sera mise à contribution dans ce contexte. Pour prendre acte de cette orientation, un forum entre les douanes et les entreprises est programmé pour examiner ensemble, la faisabilité de certaines mesures.

Parmi celles-ci, la création d'un statut d'expéditeur agréé donnant droit à des mesures de facilitation. A l'importation pour mise à la consommation, 62 entreprises produisent 50% des recettes douanières. Il devrait donc être possible de concevoir, avec eux, des mesures spécifiques pour contrôler ces usagers tout en leur accordant des facilités.

Plus spécifiquement, sur la question des retards observés dans la chaîne du dédouanement, la Direction Générale des Douanes envisage la possibilité d'introduire le prépaiement des droits et taxes. Cette procédure a déjà du succès dans des pays utilisant SYDONIA.

Dans un souci général d'amélioration de la qualité du service, les douanes devront accorder une écoute attentive à ceux qui payent le plus. Tous les usagers doivent se sentir concernés par la modernisation, du plus grand au plus petit. Ainsi, sera publié un guide de l'utilisateur en douane favorisant l'accès aux données douanières générales.

La démarche de dialogue avec le secteur privé sera articulée en trois temps :

- Premier temps, partager une même réalité, à partir de données objectives, chiffrées ;
- Deuxième temps, décider ensemble des mesures à prendre qui, tout en mobilisant plus de recettes n'entravent pas la facilitation ;
- Troisième temps, faire surveiller l'application effective de ces mesures sur le terrain, par tous, douaniers comme non douaniers.

III.3.3 Les recommandations pour l'année 2009

Ces recommandations s'articulent autour du triptyque qui forme la gouvernance en douane à savoir : le contrôle de l'exécution du service, le partenariat et la facilitation. Elles concernent :

- l'amélioration du recouvrement notamment en ce qui concerne la couverture budgétaire des administrations publiques ;
- la réduction des délais de couverture de trois à un mois pour les administrations publiques ;
- la mise en place d'un engagement de crédit pour les enlèvements directs destinés aux administrations publiques ;
- le renforcement des capacités et des pouvoirs des recettes de douane ;
- la maîtrise des exonérations et autres facilités de paiement ;
- l'extension du spectre d'action du dispositif intégré de surveillance ;
- la connexion Internet des tous les secteurs des douanes afin d'accroître les possibilités de mutualisation des informations ;
- le renforcement des équipements de travail de l'administration des douanes ;
- la création d'une unité opérationnelle de gouvernance ;
- la construction d'un siège pour la Direction Générale des Douanes.

III.4 COMPTE RENDU DES TRAVAUX DE LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR, DE LA COOPERATION FINANCIERE ET MONETAIRE.

Le 30 Janvier 2009 au Palais des Congrès de Yaoundé, s'est tenue dans le cadre de conférence annuelle des responsables des services centraux et extérieurs du Ministère des Finances, la réunion sectorielle des responsables des services centraux et extérieurs de la Direction Générale du Trésor et de la Coopération Financière et Monétaire.

Après avoir suivi avec attention le mot du Directeur Général du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire, les participants ont eu droit à une série de communications abordant les thèmes suivants :

- Présentation de la nomenclature des comptes du Trésor 2009 : grands axes et modifications majeures ;
- Point d'information sur les agences comptables auprès des EPA ;
- Point sur la situation informatique – les évolutions en cours ;
- Point sur le nouveau système de paiement ;
- Point sur l'Instruction sur l'organisation des services de la DCFMA ;
- Point sur la production des situations périodiques ;
- Le plan d'actions de la DGTFCM pour l'année 2009 ;

- Intervention du Payeur Général du Trésor sur l'harmonisation des taux de chancellerie dans les postes comptables auprès des missions diplomatiques.

Les interventions respectives des représentants des Trésoriers-payeurs Généraux, des Chefs de Services Régionaux des Assurances et des Affaires Monétaires, des Percepteurs à l'étranger, des Agents Comptables et des Receveurs Municipaux ont ensuite permis à ces responsables des services extérieurs de faire part de leurs conditions de travail et de transmettre leurs doléances multiformes à la hiérarchie.

Ces différentes communications ayant chaque fois donné lieu aux échanges constructifs, ont conduit à la formulation des recommandations ci-après :

1. Appui à la réalisation du plan d'actions de la DGTCFM selon les six axes retenus :

- développement des actions opérationnelles ;
- amélioration et sécurisation du système d'informations ;
- renforcement des dispositifs de contrôle des services ;
- détermination d'une stratégie sectorielle dans les secteurs des assurances et de la micro finance ;
- mise en place d'un système de gestion de la trésorerie et de la dette ;
- appui aux actions de formation et de communication modernes.

2. Amélioration du cadre de la gestion comptable des EPA :

- la production d'un logiciel comptable pour automatiser la comptabilité des EPA ;
- la nomination des collaborateurs des Agents Comptables ;
- l'élaboration d'un projet de texte relatif à la définition du statut des agents comptables.

3. Sécurisation du système d'information du Trésor :

- entreprendre des investissements dans le sens de la sécurité des logiciels et des installations électriques ;
- poursuivre l'informatisation des postes comptables à l'étranger ;
- renforcer le parc informatique.

4. Point sur le nouveau système de paiement :

- former un plus grand nombre de cadres et d'agents à la maîtrise du nouveau système de paiement et son extension aux EPA et aux Collectivités territoriales décentralisées;
- mettre un accent sur le suivi comptable des opérations traitées dans le système.

5. Point sur l'Instruction sur l'organisation des services de la DCFMA :

Il s'agira d'élaborer le manuel de procédures relatif à l'instruction.

6. Doléances des responsables des services extérieurs :

- la dotation en matériel roulant des différentes structures ;
- la sécurisation des postes comptables et des mouvements de fonds ;
- le recrutement des personnels de grade intermédiaire (catégorie C et D) au profit des différentes structures ;
- l'augmentation des dotations budgétaires affectées au fonctionnement des services.

Enfin, la Direction Générale du Trésor, prenant acte du besoin de financement du budget de l'Etat 2009, s'emploiera à mettre en œuvre les actions visant à s'approprier les mécanismes d'émission des titres publics en vue du financement des besoins de trésorerie

et des grands projets d'investissement. Cette entreprise commande de compléter le cadre juridique et des moyens humains et matériels appropriés.

III.5 COMPTE RENDU DES TRAVAUX DU CENADI : MUTUALISATION DES RESSOURCES INFORMATIQUES

Dans le cadre de la Conférence annuelle des responsables des services centraux et extérieurs du Ministère des Finances, édition 2009, les responsables du CENADI se sont retrouvés au cours d'une réunion sectorielle, présidée par le Directeur de cet organisme, le 30 janvier 2009 dans la Salle des Réunions du CENADI, afin de proposer des solutions d'amélioration de la dépense publique liée à l'informatisation des administrations.

A cet effet, les participants ont suivi un exposé sur la « **mutualisation des ressources informatiques** » comme approche nouvelle d'amélioration de la gestion budgétaire. Il est ressorti de cet exposé que les seules dotations consacrées à l'achat des licences, l'acquisition, la rénovation et l'entretien du matériel informatique ont été chiffrés à près de 146 milliards de francs dans le Budget de l'Etat en 2008, soit 6,4 % de ce budget. En incorporant toutes les natures de dépenses informatiques, notamment les études, ce ratio pourrait facilement être porté à 15 %.

Dès lors, une des solutions qui pourraient permettre une meilleure utilisation, voire une réduction, des dotations budgétaires allouées à l'acquisition et à la gestion des ressources informatiques, avec la possibilité de réaffectation des économies ainsi réalisées, est la mutualisation des ressources.

La **mutualisation des ressources informatiques** s'entend comme leur mise à profit et en commun en vue de faire évoluer les systèmes d'information à moindre coût. Elle est l'ensemble des actions permettant de **partager et d'échanger** un savoir-faire, des données, une plateforme technique, ... Elle est la mise en réseau des ressources pour partager leur utilisation, réduire les coûts et résoudre le problème d'insuffisance de ressources.

L'objectif plus global du développement du concept de la mutualisation des ressources informatiques réside dans la mise en œuvre des techniques et des technologies, en vue de diminuer de manière significative un certain nombre de coûts, sans impacter ni la productivité, ni la qualité de service tout en améliorant la sécurité. Il s'agit d'appliquer le principe d'une approche faible coût de production pour une qualité de service décuplée.

D'un point de vue technique, les technologies fournissent un accès à des ressources distribuées sous-exploitées comme les capacités de calcul, l'espace de stockage, la bande passante, les logiciels, les équipements spécifiques ou encore les licences.

D'un point de vue organisationnel, la mutualisation facilite le travail collaboratif au sein d'une organisation et équilibre l'exploitation des ressources.

Le processus de mutualisation des ressources informatiques procède d'une démarche à la fois technique, organisationnelle et administrative afin de passer du concept « ministères - centres de ressources » au concept « Etat - centre de ressources ».

Les ressources informatiques ci-après peuvent être mutualisées :

- les ressources humaines (compétences et force de travail) ;
- les processus et procédés ;
- les ressources matérielles ;
- les ressources logicielles ;
- l'infrastructure de communication ;
- les données ;
- les locaux techniques et les bâtiments.

Pour l'exécution du budget de l'année 2009, concernant les dépenses liées à l'Informatique, les participants recommandent :

1. d'adopter la mutualisation des ressources informatiques, et dans cette optique :
 - standardiser les équipements et les logiciels à acquérir afin de réduire les coûts de maintenance ;
 - préconiser des achats groupés (centrales d'achats) ;
 - démarrer la réflexion sur la mutualisation des ressources informatiques de l'Etat ;
2. de prendre des dispositions pour améliorer le contrôle de conformité des équipements et matériels informatiques, des logiciels ainsi que des prestations informatiques fournis à l'administration ;
3. d'obtenir de l'administration en charge de l'élaboration de la mercuriale une réactualisation des caractéristiques et des prix des prestations informatiques.

III.6 SEANCE PLENIERE DE RESTITUTION DES TRAVAUX DES REUNIONS SECTORIELLES

Au cours de cette séance présidée par l'Inspecteur Général des Services Financiers, les rapporteurs des différentes réunions sectorielles ont tour à tour présenté les recommandations (contenues dans les comptes rendus précédents) qui ont sanctionné leurs travaux. Ces recommandations ont été validées et adoptées à l'unanimité des participants.

IV. CEREMONIE DE CLOTURE

La fin des travaux de la conférence des services centraux et extérieurs du Ministère des Finances, édition 2008, a été couplée avec la cérémonie de présentation des vœux aux ministres en charge de ce département. Trois temps forts ont ponctué cette cérémonie : la lecture du communiqué final par M. BELA Lazare, rapporteur général des travaux de cette conférence, le discours de présentation des vœux du Secrétaire Général et l'allocution du Ministre des Finances.

IV.1 COMMUNIQUE FINAL DES TRAVAUX

La conférence annuelle des responsables des services centraux et extérieurs du Ministère des Finances, s'est tenue du 29 au 31 janvier 2009 au Palais des Congrès de Yaoundé, sur

le thème : « **la gestion budgétaire face aux crises** ». Trois temps forts ont marqué le déroulement des travaux : (i) la cérémonie d'ouverture ; (ii) les exposés en séances plénières ; (iii) les réunions sectorielles.

1- De la cérémonie d'ouverture.

En l'absence du Ministre des Finances retenu par d'autres obligations liées à sa haute charge, la cérémonie d'ouverture a été présidée par le Ministre Délégué qui, après avoir souhaité une chaleureuse bienvenue à tous les participants, a relevé que le thème de la Conférence cadrerait avec l'actualité économique mondiale, marquée par la crise financière qui s'est étendue dans les principales places financières du monde, et dont les répercussions se sont propagées dans le secteur réel des économies.

Le Ministre a indiqué que les effets de la crise se font sentir au Cameroun avec la baisse des cours et de la demande mondiale de ses principales exportations, ce qui augure un recul des recettes publiques. Il a aussitôt rappelé le rôle du Ministère des Finances qui dans le cadre de la politique des **Grandes Ambitions** du Chef de l'Etat, est de mobiliser les moyens suffisants pour la poursuite des grands chantiers nationaux, d'assurer une allocation judicieuse et une gestion appropriée des moyens disponibles.

Le thème retenu devrait susciter une réflexion approfondie sur la manière de parvenir en 2009 à une gestion optimale des ressources publiques, et guider les participants vers la formulation de propositions concrètes, pour assurer à l'Etat une gestion budgétaire réaliste qui tienne compte des ressources disponibles aux plans national et international, et qui soit conduite dans le respect de la bonne gouvernance. Le Ministre a par conséquent demandé à ses collaborateurs d'améliorer l'ingénierie financière, et de rechercher les gisements de recettes potentielles dans le strict respect de la réglementation en vigueur, pour répondre aux multiples sollicitations de l'Etat et de ses démembrements en matière de financement de grands projets nationaux. A cet égard, le secteur financier national devra être mis à contribution.

Ensuite, il a présenté les sous thèmes retenus pour les exposés en séance plénière à savoir : l'impact des crises sur le cadrage budgétaire ; les attentes du secteur privé envers l'Administration dans un contexte de crise ; les stratégies de l'Administration Fiscale dans un contexte de crise ; la gouvernance en douane et les instruments de lutte contre la crise ; la gestion de la dépense publique en 2009 ; le développement de nouveaux modes de financements de l'économie ; la stratégie de la formation professionnelle du MINFI.

Le Ministre a enfin souhaité que les travaux débouchent sur des recommandations fécondes et crédibles, susceptibles de nourrir le plan d'actions 2009 du MINFI.

2- Des exposés

Prenant le relais, le Secrétaire Général a rappelé que les dépenses de l'Etat doivent être en phase avec le cadrage macroéconomique, et que le Gouvernement doit être à même de mobiliser les ressources pour mettre en œuvre le programme des grandes ambitions du Chef de l'Etat. Il a ensuite donné les orientations méthodologiques, et les travaux en plénière ont été engagés par des exposés suivis de débats.

Exposé N°1 : l'impact des crises sur le cadrage budgétaire

Le Directeur des Affaires Economiques dans le premier exposé traitant de **l'impact des crises sur le cadrage budgétaire**, a indiqué que les projections budgétaires arrêtées en septembre 2008 étaient déjà dépassées le mois d'après. Il reste à gérer les écarts entre le budget voté et les prévisions actualisées qui tendent vers les réalisations probables.

Après avoir relevé qu'au plan interne, des crises antérieures et plus sévères, vont survivre à la crise financière au devant de l'actualité internationale, le présentateur s'est appesanti sur trois crises récentes aux impacts budgétaires quantifiables.

S'agissant de la crise alimentaire illustrée par la situation actuelle créée par l'envolée des loyers et des prix des vivres à Maroua, il a cité les études qui montrent que les pouvoirs publics ne réalisent pas toujours que la famine est une externalité négative. Elle ne traduit pas une pénurie de vivres comme le laissent penser les exonérations douanières qui, de toute façon, ne sauraient être une solution durable. En tout état de cause, leur impact est pris en compte dans le cadrage budgétaire.

Quant à la crise énergétique, il a rappelé les projections en 2004 montrant que l'entrée en service en 2008 de la centrale à gaz de Kribi permettait d'éviter les délestages. Par ailleurs, les pluies insuffisantes en 2008 ont fait avancer le recours aux barrages de retenue. Au final, l'insuffisance d'électricité freinera la production manufacturière et enfin de compte la croissance de l'économie camerounaise en 2009.

Concernant la crise financière internationale qui épargne le secteur financier local, elle s'est mutée en crise économique qui affecte toutes les économies du monde. Ses principales manifestations sur l'économie camerounaise sont : la baisse des recettes suite à la chute des cours mondiaux des principaux produits exportés, la sortie des capitaux ou la raréfaction des entrées, la baisse des exportations et des prix du fait de la diminution de la demande mondiale.

L'impact sur les projections budgétaires 2009 se traduit par la diminution des recettes internes. S'agissant des recettes pétrolières, le baril de pétrole camerounais se vendrait à 42,5 dollars quand le budget mise sur 60,5 dollars, ce qui entraînerait un manque à gagner de 128,8 milliards par rapport à la loi de finances 2009.

Quant aux recettes fiscales non pétrolières, le manque à gagner serait de 55 milliards étant donné une projection de croissance nominale du PIB non pétrolier révisée à 3,6% contre 5,4% dans le cadrage budgétaire de la loi de finances.

Tout compte fait, le gap par rapport au budget voté est de 183,8 milliards en recettes compte non tenu des restes à payer sur l'exercice 2008.

L'exposé a listé les options pour rétablir l'équilibre budgétaire en 2009 : la réduction de la dépense à forfait ou en améliorant sa qualité ; l'accroissement des recettes grâce à plus d'efficacité dont l'intégrité des administrations ou l'élargissement de l'assiette ; le financement bancaire ou non bancaire. Ce cadre d'analyse a été proposé aux régies financières en vue d'un choix de solutions plus concrètes et opérationnelles. Des solutions à moyen et long terme ont été évoquées.

Les débats n'ont pas manqué d'interpeller d'autres administrations, à l'instar du secteur stratégique de l'énergie à l'origine du blocage de plusieurs grands projets, et où on est

passé d'un monopole public à un monopole privé. D'autres solutions avaient trait à la gouvernance dont les impacts ne sont pas quantifiés.

Exposé N°2 : les attentes du secteur privé envers l'Administration dans un contexte de crise

Dans le second exposé, le président du GICAM a relevé que la crise financière puis économique mondiale, fragilise de plus en plus nos économies par la baisse de la demande en provenance de nos principaux partenaires, la contraction de l'aide publique au développement et des investissements directs étrangers. De même, la signature prochaine de l'accord de partenariat avec l'Union Européenne implique une perte importante des recettes fiscales et pénaliserait l'Etat et les entreprises. La volatilité des cours de nos produits d'exportation assombrit encore plus le tableau. Les sous secteurs forestier et d'autres produits d'exportation sont déjà fortement touchés. Il a ensuite souhaité que le secteur privé soit mieux compris que par le passé, et qu'un cadre de coopération stable soit mis en place avec le MINFI pour une refondation de son partenariat avec le privé, avant d'exprimer les attentes du secteur privé aux plans douanier, fiscal et de la dépense publique.

Ainsi, tout en reconnaissant la collaboration à parfaire entre l'administration des douanes et le secteur privé, il a demandé l'application de mesures adoptées par des lois de finances passées et souligné les difficultés rencontrées à cet effet par les opérateurs économiques. Il a souhaité que la douane bénéficie d'une réelle volonté politique et des moyens adéquats pour le bon accomplissement de sa mission de protection de l'espace économique camerounais.

Au plan fiscal, il a déploré la non adoption dans le cadre de la loi de finances 2009, des propositions de la commission de réforme fiscale, et invité le Ministère des Finances à être un partenaire respectueux de ses engagements et soucieux des vertus du dialogue. Il a énuméré les mesures attendues dans la loi de finances 2010.

Au plan de la dépense, le GICAM souhaite vivement de voir faire davantage de place aux dépenses d'investissement public par la réduction due à concurrence du budget de fonctionnement, l'objectif étant d'améliorer l'investissement productif et le taux de croissance économique, de voir la qualité de la dépense et le taux d'utilisation des fonds disponibles s'améliorer, et enfin que la qualité des agents publics soit une priorité pour plus de productivité.

Le Président du GICAM a esquissé des solutions relatives aux secteurs les plus touchés par la crise actuelle. Il a souhaité l'avènement d'une société sous régionale des investissements. Il a enfin proposé quatre valeurs repères : professionnalisme, engagement, responsabilité et ouverture, autour desquelles les relations administration des finances/ secteur privé pourraient s'affermir tout au long de l'année.

Le débat a tourné sur la stratégie du GICAM limitée à la CEMAC. La signature prochaine de l'APE a suscité quelques commentaires passionnés.

Exposé N°3 : les stratégies de l'Administration Fiscale dans un contexte de crise

Le troisième exposé ayant pour thème : **les stratégies de l'Administration Fiscale dans**

un contexte de crise, a été présenté par le Directeur général des Impôts.

L'exposant a fait ressortir (i) l'existence d'un dispositif pertinent de limitation des effets de la crise et (ii) la nécessité de développer des stratégies nouvelles pour faire face à l'exigence constante de mobilisation optimale des recettes.

En ce qui concerne le dispositif de limitation des effets de la crise, son examen et celui de l'environnement économique révèlent :

- **l'existence depuis quelques années** d'importantes mesures incitatives visant à améliorer l'environnement fiscal des affaires et à attirer les investisseurs ;
- **l'adaptation aux circonstances**, avec la prise récente de mesures plus ciblées, en réaction aux difficultés enregistrées dans le secteur forestier particulièrement fragilisé par la crise économique mondiale ;
- **la permanence des objectifs quantitatifs assignés à l'Administration fiscale** dans le cadre de la loi de finances (Ces objectifs, la Direction Générale des Impôts entend bien les atteindre malgré l'environnement économique morose, en s'appuyant pour cela sur son volontarisme habituel. Elle n'envisage donc pas pour l'instant l'hypothèse d'une révision des projections de recettes).

Quant à la mobilisation optimale des ressources, l'Administration fiscale, outre le renforcement de ses stratégies traditionnelles de collecte de l'impôt, entend au cours des semaines à venir :

- rendre opérationnelles les Cellules d'enregistrement récemment réformées ;
- rendre opérationnels les Centres des Impôts pilotes de Douala et de Yaoundé ;
- mettre en œuvre les recommandations pertinentes de la Commission de Réforme fiscale et celles des récents Etats généraux du contrôle fiscal ;
- mettre en œuvre la télédéclaration pour les entreprises de la DGE ;
- poursuivre la simplification et la modernisation de notre système fiscal, notamment à travers la réforme des régimes d'imposition ;
- poursuivre les actions de renforcement du partenariat avec les usagers de l'administration fiscale et en particulier améliorer davantage la qualité des services ;
- rendre opérationnels les Centres de Gestion Agréés ;
- renforcer les actions d'amélioration de la Gouvernance ;
- parachever la réforme de l'Identifiant Unique et de manière générale poursuivre les actions d'informatisation des services ;
- mettre en œuvre le nouvel organigramme de la DGI.

Le quatrième exposé présenté par Madame le Directeur Général des Douanes, a porté sur **la gouvernance en douane et les instruments de lutte contre la crise**.

i- Contexte de l'exécution du budget 2009

Cet exposé a d'abord relevé d'emblée que la crise financière internationale représente un nouveau défi pour la Douane. En effet, la contraction du volume des échanges tant à l'exportation qu'à l'importation est déjà perceptible, alors que les objectifs de recettes assignés à la douane ont été réévalués (468 milliards contre 435 en 2008). Dans le même temps, la Loi de finances 2009 reconduit des mesures de baisse des droits de douane sur les produits de grande consommation. Ce contexte s'accompagne d'une exigence de

facilitation du commerce. Conjuguée aux incertitudes liées à la conjoncture économique, la pression est donc accrue sur l'administration douanière afin qu'elle collecte plus de recettes tout en accordant plus de facilitation.

ii- La consolidation des avancées de l'exercice 2008

Esquissant le bilan de l'exercice 2008, Mme le Directeur Général a révélé que les indicateurs de performance construits à partir des données extraites de SYDONIA, ont contribué à améliorer le contrôle de l'exécution du service et le pilotage de l'activité en général. Entre autres résultats obtenus : les délais de passage ont été effectivement réduits ; les contrôles douaniers sont devenus plus productifs ; la discipline et le respect des normes éthiques ont été mieux observés.

iii- La poursuite en 2009 des réformes associant gouvernance et mobilisation des recettes 2009

Prenant appui sur ces acquis, l'extension des réformes dans de nouveaux domaines s'articule autour d'une plate forme d'engagements déclinés dans le plan d'actions bâti par la DGD

Le cinquième exposé, a été présenté par le Directeur Général du Budget sur le sous thème : **la gestion de la dépense publique en 2009**.

L'orateur a articulé sa présentation autour de trois plans :

- **Sur l'exécution des dépenses** : il s'agit d'améliorer leur qualité ; d'accélérer la consommation des dépenses sur ressources issues de l'allègement de la dette ; d'améliorer l'exécution du Budget d'Investissement Public ; et d'assurer une plus grande discipline budgétaire.
- **Sur les contraintes** : les objectifs budgétaires 2009 sont susceptibles d'être atteints sous les contraintes suivantes : (i) les incertitudes liées à la mobilisation des ressources tant internes qu'externes et (ii) le problème de gouvernance financière.
- **Sur les perspectives** : les instruments budgétaires ci-après sont disponibles pour s'ajuster dans un contexte de crise éventuelle. Il s'agit notamment du recensement de la dépense/limitation des gaspillages ; de la prudence dans la gestion ; de la surveillance du rythme de consommation des crédits ; du renforcement d'un contrôle budgétaire auprès des ordonnateurs et de la discipline budgétaire accrue.

Le sixième exposé intitulé : le développement de nouveaux modes de financements de l'économie, a été présenté par le Directeur Général du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire.

Il en ressort que, face aux limites des modes traditionnels de financement de l'économie, dominés à 86% par le secteur bancaire et cumulant près de 837,5 milliards des emplois non bancables, la DGTCFM ambitionne en 2009 de contribuer significativement à la mise en œuvre de nouveaux modes de financement, lesquels porteront sur :

- le financement non bancaire (crédit-bail, capital-investissement, affacturage) ;
- le recours à l'emprunt public (émission des titres de dettes, émission des titres de participation, la cession des titres détenus par l'Etat dans certaines entreprises) pour

lequel le MINFI a pris des dispositions techniques pour une éventuelle émission en 2009 ;

- le financement par le partenariat public privé (BOT) ;
- la promotion de fonds de garantie et de banques spécialisées (PME, Agriculture, Logement, Tourisme, Culture) ;
- le renforcement de la mobilisation de l'épargne (Compagnies d'assurance, fonds des migrants).

La mise en œuvre de ces nouveaux instruments financiers permettra aux opérateurs économiques et aux entreprises locales de disposer de ressources longues à moindre coût.

Le septième exposé a porté sur la stratégie de la formation professionnelle du MINFI.

Il a été présenté par Madame le Directeur des Ressources Humaines qui a défini cette activité comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont inscrits à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs aptitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures. Elle appelle l'identification et le développement de nouveaux comportements, de nouvelles attitudes et de nouvelles compétences, voire de nouveaux métiers.

Au MINFI, la formation continue est une des priorités énoncées par le Chef de Département, en vue de la réalisation du saut qualitatif nécessaire pour atteindre nos objectifs et améliorer la qualité du service rendu aux usagers. Elle devra répondre à un besoin qui existe au sein de l'organisation et qui doit être pris en compte dans le développement des ressources humaines.

C'est ainsi que le Directeur des Ressources Humaines a articulé son propos sur trois axes : la vision stratégique de la politique de formation du MINFI ; le dispositif actuel de formation ; les enjeux et les perspectives au regard des objectifs de renforcement des capacités de nos personnels et de l'amélioration des performances du MINFI.

Au regard des orientations stratégiques, les axes prioritaires de la politique de formation du MINFI se déclinent autour de : l'amélioration du rendement du Budget de l'Etat ; la dynamisation du secteur financier ; la surveillance macroéconomique et financière ; le développement et la sécurisation de l'Informatique ; le développement des Ressources Humaines.

Dans les perspectives, il est notamment envisagé : de promouvoir et développer des sessions de renforcement des capacités dans les structures régionales du MINFI ; de procéder aux audits pour une meilleure connaissance des problèmes de renforcement des effectifs ; de créer une banque de modules à vocation régionale sur les matières de convergence.

Elle a conclu en relevant que non seulement la formation professionnelle constitue un investissement, mais elle est aussi un facteur de régulation, d'ajustement et d'adaptation sociale. Elle a enfin exhorté la hiérarchie à consolider l'enveloppe budgétaire allouée à la formation malgré les contraintes budgétaires liées à l'environnement de crise économique.

Au cours des débats, les participants ont apporté des contributions dans le sens de l'amélioration du système actuel de formation continue au MINFI, en mettant un accent particulier sur le suivi-évaluation et la capitalisation des acquis. Ils ont relevé des insuffisances liées non seulement aux choix des agents, mais aussi aux contraintes d'organisation et de mise en œuvre des formations prévues. Des inquiétudes ont porté sur l'impact réel et les performances des personnels formés. Enfin des statistiques de l'année 2008, il ressort que les formations locales ont été privilégiées, et le plan de formation réalisé à près de 60% : 905 personnels ont été admis en formation dans les instituts nationaux ; 46 ont suivi des formations à l'étranger.

3- Des réunions sectorielles

Il a été souligné plus haut que les défis les plus importants à relever par l'économie camerounaise ne datent pas avec la crise financière internationale. Aussi les réunions sectorielles ont fait des recommandations pertinentes visant autant la bonne conduite des missions permanentes que les défis particuliers liés à la conjoncture. Toutes seront reprises dans les actes de la Conférence. Quelques recommandations en lien étroit avec le thème central de la Conférence sont signalées ci-après.

Pour ce qui est de la **Direction Générale du Budget**, les recommandations suivantes parmi bien d'autres ont été formulées :

- produire des données et les indicateurs de résultats sur l'évolution des dépenses ;
- inventorier les installations SNEC, CAMTEL, AES-SONEL appartenant à l'Etat ;
- finaliser la décentralisation de la saisie unique dans les ministères, avec l'automatisation du calcul des taxes pendant la liquidation sur IBIS ; connecter tous les Contrôles Financiers Régionaux au niveau central ;
- renforcer les capacités de contrôle de l'exécution du budget de l'Etat, des collectivités locales décentralisées, des établissements publics et des organismes subventionnés ;
- finaliser l'étude relative à l'évaluation des besoins des Administrations afin d'améliorer les bases de budgétisation des biens et services.

Venant après les récents Etats généraux du contrôle fiscal, l'exposé du Directeur Général présente les recommandations et résolutions pertinentes aux Impôts.

A la **Direction Générale du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire**, les participants ont à l'issue des travaux sectoriels notamment recommandé :

- l'amélioration du cadre de la gestion comptable des EPA ; la nomination des collaborateurs des Agents Comptables et l'élaboration d'un projet de texte relatif à la définition du statut des agents comptables ;
- le nouveau système de paiement ; son utilisation efficace passe par la formation d'un plus grand nombre de cadres et d'agents à la maîtrise du nouveau système de paiement et son extension aux EPA et aux Collectivités territoriales décentralisées et l'accentualisation du suivi comptable des opérations traitées dans le système ;
- les doléances des responsables des services extérieurs ; elles ont été axées entre autres sur la dotation en matériel roulant des différentes structures ; la sécurisation des postes comptables et des mouvements de fonds.

Enfin, la **DGTCFM**, prenant acte du besoin de financement du budget de l'Etat 2009, s'emploiera à mettre en œuvre les actions visant à s'approprier les mécanismes d'émission

des titres publics en vue du financement des besoins de trésorerie et des grands projets d'investissement. Cette entreprise commande de compléter le cadre juridique et les moyens humains et matériels appropriés.

Quant à la **Direction Générale des Douanes**, il ressort que dans un contexte difficile marqué par la crise, son plan d'actions s'articulera autour de trois axes ci-après :

– Les stratégies de mobilisation des recettes douanières

Les avancées réalisées en 2008 seront consolidées par l'exploitation des gisements fiscaux à fort potentiel dans le territoire douanier national ; le renforcement des mesures en matière d'amélioration du recouvrement ; l'encadrement des produits défiscalisés ; la maîtrise des exonérations et le traitement particulier de certaines situations sensibles de dédouanement.

– La mise en place d'une plate-forme d'engagements

En soutien à ces mesures, la DGD se propose de mettre en place une plate forme d'engagements ordonnée autour de l'approfondissement de la politique d'indicateurs de performance ; la poursuite de la démarche de modernisation technologique ; le renforcement d'outils douaniers d'appui à l'économie ; l'amélioration du système de collecte des recettes aux frontières terrestres et dans les bureaux de l'hinterland et l'ouverture d'un dialogue plus serré avec les opérateurs économiques majeurs.

– Les recommandations au titre de l'année 2009

Celles-ci s'articulent autour du triptyque qui forme la gouvernance en douane à savoir : le contrôle de l'exécution du service, le partenariat et la facilitation. Elles portent sur :

- l'amélioration du recouvrement en ce qui concerne la couverture budgétaire des administrations publiques ;
- le renforcement des capacités et des pouvoirs des recettes des douanes ;
- la maîtrise des exonérations et autres facilités de paiement ;
- l'extension du spectre d'actions du dispositif intégré de surveillance ;
- le renforcement des équipements de travail de l'administration des douanes ;
- la création d'une unité opérationnelle de gouvernance.

Les responsables du **CENADI** se sont retrouvés afin de proposer des solutions d'amélioration de la dépense publique liée à l'informatisation des administrations.

Ils relèvent d'abord que les dotations initiales en dépenses informatiques de l'Etat en terme d'achat des licences, d'acquisition, de rénovation et d'entretien du matériel informatique ont été chiffrées en 2008 à près de 146 milliards de francs dans le Budget de l'Etat, soit 6,4% de ce budget. En y incorporant toutes les natures de dépenses informatiques, notamment les études, ce ratio pourrait atteindre 15%.

Dès lors, une des solutions qui pourraient permettre une meilleure utilisation, voire une réduction, des dotations budgétaires allouées à l'acquisition et à la gestion des ressources informatiques, avec la possibilité de réaffectation des économies ainsi réalisées, est la mutualisation des ressources.

La mutualisation des ressources informatiques s'entend comme leur mise à profit et en commun en vue de faire évoluer les systèmes d'information à moindre coût. Elle est

l'ensemble des actions permettant de partager et d'échanger un savoir-faire, des données, une plateforme technique. Elle est la mise en réseau des ressources pour partager leur utilisation, réduire les coûts et résoudre le problème d'insuffisance de ressources.

L'objectif plus global du développement du concept de la mutualisation des ressources informatiques réside dans la mise en œuvre des techniques et des technologies, en vue de diminuer de manière significative un certain nombre de coûts, sans impacter ni la productivité, ni la qualité de service tout en améliorant la sécurité. Il s'agit d'appliquer le principe d'une approche faible coût de production pour une qualité de service décuplée.

D'un point de vue technique, les technologies fournissent un accès à des ressources distribuées sous-exploitées comme les capacités de calcul, l'espace de stockage, la bande passante, les logiciels, les équipements spécifiques ou encore les licences.

D'un point de vue organisationnel, la mutualisation facilite le travail collaboratif au sein d'une organisation et équilibre l'exploitation des ressources.

Pour l'exécution du budget de l'année 2009, concernant les dépenses liées à l'Informatique, les participants recommandent :

- d'adopter la mutualisation des ressources informatiques. Dans cette optique, il s'agirait entre autres de standardiser les équipements et les logiciels à acquérir afin de réduire les coûts de maintenance ; de privilégier les achats groupés (centrales d'achats) et de démarrer la réflexion sur la mutualisation des ressources informatiques de l'Etat ;
- de prendre des dispositions pour améliorer le contrôle de conformité des équipements et matériels informatiques, des logiciels ainsi que des prestations informatiques fournis à l'administration ;
- d'obtenir de l'administration en charge de l'élaboration de la mercuriale une réactualisation des caractéristiques et des prix des prestations informatiques. /-

IV.2. DISCOURS DE PRESENTATION DES VŒUX DE MONSIEUR LE SECRETAIRE GENERAL

Excellences, messieurs les Ministres,

Distingués invités,

Chers Collaborateurs,

Mesdames et messieurs,

C'est un plaisir certain et un insigne honneur de prendre la parole du haut de cette tribune, au nom du personnel de notre département ministériel, en cette cérémonie solennelle de présentation des vœux au Ministre des Finances ainsi qu'au Ministre Délégué.

Loin d'obéir à un rituel devenu classique, ce rassemblement constitue aussi pour le personnel du ministère un moment de partage et de joie, après une année de dur labeur où il n'aura eu de cesse de répondre aux lourdes sollicitations professionnelles dont il a pu faire l'objet. Outre le plaisir que l'on peut avoir de se revoir les uns les autres après tant de temps, il est aussi agréable de pouvoir échanger en quelque temps sur des sujets et préoccupations d'intérêt commun, ou s'enquérir des nouvelles des uns et des autres.

Mais, avant de formuler des vœux pour l'année qui commence, et en ce début de cycle budgétaire, qu'il nous soit permis, comme il est de coutume, de nous pencher sur l'année intense que nous venons de vivre, pour en tirer les leçons, positives ou non, et nous armer à mieux affronter les exigences de la feuille de route qui nous sera assignée.

Excellences messieurs les Ministres,

Mesdames, messieurs,

Après la Conférence annuelle, Edition 2008, plusieurs objectifs avaient en effet été assignés au ministère des Finances pour l'année 2008.

Il y a eu tout d'abord, au plan interne, les objectifs issus des recommandations pertinentes de la Conférence annuelle 2008, qui ont permis l'élaboration d'un plan d'actions, véritable cadre de suivi de l'activité du département, arrêté par le ministre des Finances et communiqué à toutes les administrations techniques pour mise en œuvre, lequel plan avait pour principaux axes d'intervention.

- l'amélioration de la gestion budgétaire ;
- la redynamisation du secteur financier national ;
- la surveillance macroéconomique et financière ;
- l'informatisation du ministère.

Ensuite, il y a eu les directives adressées au ministère des Finances, par le Premier ministre, chef du gouvernement, dans le cadre des feuilles de route ministérielles, qui en plus des points déjà inscrits à l'ordre du jour du plan d'actions interne, ont prescrit.

- la lutte contre l'inertie administrative ;
- la rénovation des méthodes de travail par le biais notamment de la fixation d'objectifs précis, échelonnés dans le temps et dont l'atteinte sera soumise à des contrôles périodiques ;
- l'amorce au sein du ministère, des changements nécessaires à l'avènement d'une culture administrative de la performance, et tournée vers les résultats ;
- l'amélioration de la gestion des ressources humaines ;
- le renforcement du contrôle interne ;
- la maîtrise de la gestion des ressources financières et matérielles ;
- et enfin, l'amélioration de l'information des usagers sur les procédures, services et prestations offerts par le ministère.

Dans cet ordre d'idées, comment ne pas citer les importantes mesures prises le 07 mars 2008 par le Président de la République, Son Excellence Monsieur Paul Biya, et dont la mise en œuvre, pour les plus importantes d'entre-elles, relevait directement de la compétence du ministère des Finances.

Au nombre de celles-ci, l'on peut citer

- l'augmentation de 15% de la solde des agents publics civils et militaires ;
- l'ajustement à 20% de l'indemnité de logement servie aux agents publics ;
- le maintien des avances de solde aux agents publics demandeurs ;
- la défiscalisation à l'importation de certains produits de première nécessité de grande consommation, dont le riz, le blé, le poisson et l'huile de table raffiné, mesure étendue au ciment et au clinker importé par la société CIMENCAM.

La mise en œuvre des mesures présidentielles a nécessité une mobilisation urgente et forte des services concernés et, dans certains cas, la mise sur pied de structures ad hoc, qui ont tous (services et structures) oeuvrés dans le sens d'une application réussie et à bonne date des actions y relatives.

Et, pour le suivi de la réalisation de l'ensemble des objectifs qui lui ont été assignés, il a été mis en place une organisation appropriée regroupant des points focaux issus de chacune des structures du département.

Mesdames et messieurs,

Comme vous pouvez le constater, la tâche qui attendait le ministère des Finances au cours de l'année fiscale 2008 s'annonçait au départ intense et ardue. Mais, comme si cela ne suffisait pas, l'on a pu vivre au cours de cette même période une évolution pour le moins erratique de l'environnement économique mondial, marquée, au plan interne, par des tensions liées aux crises alimentaire et énergétique mondiales, tandis que le dernier trimestre commençait lui-même à subir les affres de la crise financière mondiale.

C'est donc dire tout le mérite qui est celui des personnels du département, qui se sont engagés ensemble à relever ces défis et qui y sont parvenus de manière remarquable.

Pour s'en convaincre, permettez-moi en effet de vous dresser en quelques grandes lignes le bilan d'activités du ministère au cours de l'année écoulée.

- ***Ainsi, en ce qui concerne l'exécution du budget de l'Etat***

Initialement prévue à 2276 milliards FCFA, l'enveloppe budgétaire globale a été ultérieurement portée à 2482 milliards FCFA, soit une augmentation de 209 milliards FCFA, par le biais d'une loi de finances rectificative votée par l'Assemblée nationale en novembre 2007.

En attendant la production des chiffres définitifs de l'année qui vient de s'achever, les estimations actuelles font état d'un taux d'exécution de l'ordre de 85% en recettes et en dépenses, qui permettent de dire que le budget de l'État pour l'exercice 2008 a été exécuté de manière relativement satisfaisante.

L'analyse des données provisoires du 4^{ème} trimestre de l'exercice, laisse cependant entrevoir un ralentissement dans la mobilisation des recettes internes, en raison des répercussions de la crise financière mondiale, traduites principalement par la détérioration des termes de l'échange de nos principaux produits d'exportation et par la chute brutale et simultanée du cours du pétrole, dont la hausse vertigineuse quelques mois plus tôt avait cependant permis de réaliser de substantielles rentrées budgétaires.

Permettez-moi, à ce stade, d'adresser une mention spéciale à la Douane, qui, par ses performances exceptionnelles et malgré des moins-values induites par la mise en œuvre des hautes directives présidentielles, a su, en 2008, dépasser très largement les espérances du gouvernement en termes de mobilisation de recettes. Notre vœu est que cette dynamique soit maintenue, malgré une année 2009 qui s'annonce difficile.

- ***En ce qui concerne les réformes structurelles et institutionnelles***

S'agissant des privatisations, le processus de liquidation de la CAMAIR a abouti à l'arrêt de

l'exploitation de l'entreprise en février 2008. Les activités du liquidateur, dont le mandat a été prorogé lors de l'Assemblée générale extraordinaire tenue le 14 mars 2008 à Douala, ont permis d'aboutir à la fermeture définitive de la CAMAIR au 31 mai, et au paiement des droits sociaux à tout le personnel sous contrat en septembre.

Il convient de relever en décembre 2008 la mise en place des organes sociaux de la société CAMAIRCO par le Chef de l'Etat, qui a fermement instruit le lancement de l'exploitation de la nouvelle compagnie aérienne nationale dans les tous prochains mois.

Concernant *CAMTEL*, l'appel d'offres pour la sélection d'un adjudicataire provisoire a été déclaré infructueux, et, conformément à sa nouvelle stratégie de réforme qui privilégie le partenariat public/privé, le gouvernement s'achemine vers la recherche d'un partenaire stratégique devant accompagner techniquement et financièrement le développement de cette entreprise.

Les autres dossiers inscrits dans le programme de privatisations n'ont malheureusement pas connu d'évolution notable. C'est le cas des établissements hôteliers du portefeuille de l'Etat, de la CDC, de la SODECOTON et de la SCDP.

Dans le cadre des restructurations et réhabilitations des entreprises du secteur public, la CAMPOST a connu cette année une amélioration de la qualité des services, avec notamment l'informatisation des opérations des services financiers et le rattrapage des comptes. Toutefois, des concertations au niveau du gouvernement devraient permettre de donner une nouvelle impulsion au processus actuellement en cours.

La mise en œuvre des plans de restructuration de nombreuses entreprises, notamment la *CRTV*, la *MIDENO*, l'*ONCC* et la *SOECAO*, s'est également poursuivie, conformément aux engagements pris par le gouvernement.

- ***En ce qui concerne l'exécution de la feuille de route,***

Il y a lieu de relever que, dans le cadre de la rénovation des méthodes de travail du ministère des Finances, des objectifs précis ont été assignés à toutes les structures du département, dans le cadre d'une matrice d'actions prioritaires validée par le ministre en février 2008.

Chaque objectif était décliné en actions assorties d'indicateurs de suivi, ce qui a permis d'assurer une évaluation périodique sous le prisme du système de gestion axée sur les résultats, méthode qui devrait se poursuivre en 2009.

Pour ce qui est du contrôle interne, le Chef du gouvernement avait prescrit la réalisation par le MINFI de 15 missions d'inspection en 2008, objectif largement atteint, puisque les deux inspections générales du département ont réalisé 25 missions d'inspection dans divers domaines. L'exploitation des rapports de ces missions a permis d'améliorer nettement le fonctionnement de certains services. Il convient de noter cependant les difficultés de fonctionnement de la cellule ministérielle de lutte contre la corruption, dont l'activité devrait être normalisée en 2009.

Dans le cadre des missions à l'étranger, le Chef du Gouvernement avait instruit la réduction de 25% du coût des missions et de la taille des délégations. Cet objectif a été lui aussi atteint avec une baisse des dépenses ordonnancées au titre des missions à l'étranger de

plus de 50% par rapport à 2007. Le resserrement de ce type de dépense devrait se poursuivre en 2009.

Pour ce qui est de la mise en œuvre du nouveau régime financier de l'Etat, les mesures d'application immédiate ont été entièrement mises en œuvre. La multiplicité des ordonnateurs principaux en matière de dépense est effective et le transfert de compétence entre les anciens comptables-matières et ceux désignés par les ordonnateurs, a été opéré. La mise en œuvre des autres aspects de la réforme se poursuit et devrait s'accélérer en 2009. Le ministère envisage notamment de tirer avantage des expériences étrangères en la matière.

Dans le domaine des Impôts et de la Douane, les principaux objectifs de la feuille de route ont été atteints. Le texte relatif à l'évaluation administrative des immeubles a été finalisé, mesure dont l'application est tributaire d'études et actions complémentaires.

Par ailleurs,

- l'objectif visant l'augmentation d'au moins 5% des recettes issues du péage routier a été réalisé ;
- les cellules spéciales d'enregistrement ont été réorganisées et de nouveaux locaux leur ont été affectés ;
- l'interconnexion informatique entre les directions générales des Douanes et des Impôts a été achevée ;
- la communication entre l'administration et la clientèle fiscale s'est renforcée. Ainsi, l'organisation des journées portes ouvertes de la DGI, les manifestations organisées cette semaine même dans le cadre de la Journée internationale de la Douane, les publications des bulletins d'information de la Douane et très prochainement, de celle des Impôts, sont des facteurs qui contribuent à l'amélioration de cette communication avec l'usager client.

Pour ce qui est des objectifs assignés à la DGTCFM, des résultats substantiels ont pu être notés sur le plan de la régularité et de l'objectivité en matière de paiements, l'élaboration des normes et référentiels de contrôle et la rédaction des guides de procédures comptables, sont en cours. Les chantiers prioritaires concernent à ce niveau : l'arrimage aux normes INTOSAÏ en matière d'audit et aux règles IPSAS en matière de comptabilité, la rédaction d'un guide d'audit et de contrôle interne et d'un guide de l'inspection des services du Trésor. Tous ces chantiers devraient vraisemblablement être bouclés en 2009.

Sous le même chapitre, la stratégie d'endettement public et de gestion de la dette publique conforme au règlement CEMAC en la matière a été élaborée et examinée à l'Assemblée nationale lors de la récente session budgétaire. Les modalités de recouvrement des recettes de l'Etat, des Collectivités Territoriales décentralisées, des établissements publics administratifs, ainsi que celles relatives à la centralisation desdites recettes ont été définies dans le cadre de l'Instruction sur la comptabilité publique. Un séminaire d'imprégnation et de vulgarisation de ces nouvelles règles a été organisé en septembre 2008 à l'intention des acteurs concernés.

Pour ce qui est enfin, des objectifs assignés au département dans l'optique de la dynamisation du secteur financier, les textes relatifs aux règles applicables aux organismes

de placements collectifs en valeurs mobilières ont été finalisés. La signature de ces textes par les autorités compétentes, est attendue en 2009. Toutes les mesures visant le lancement d'un emprunt obligataire d'Etat devraient connaître un aboutissement au cours de l'année 2009.

Des projets de textes ont également été élaborés concernant l'affacturage, le crédit-bail et le capital risque. Une fois adoptés, ces textes permettront à notre pays de disposer d'un cadre financier favorable à la diversification des produits bancaires et des instruments de financement.

Par ailleurs, l'assainissement du marché des assurances s'est poursuivi grâce au lancement d'un important programme de contrôles, et les établissements de microfinance devraient être dotés sous peu d'un plan comptable propre à ce secteur.

- ***En ce qui concerne la mise en œuvre des mesures présidentielles de mars 2008, relevant du ministère des Finances :***

- les salaires révisés à la hausse sont payés depuis le mois d'avril 2008 sans aucun retard ;
- les avances de solde et pensions ont été maintenues durant toute l'année 2008, avec une incidence financière d'environ un milliard de FCFA par mois ;
- le processus de contractualisation des agents temporaires, en ce qui concerne le ministère des Finances, devrait bientôt prendre fin, avec l'attribution des matricules solde aux personnes contractualisées ;
- l'application de la mesure de suspension des droits et taxes à l'importation de certains produits de première nécessité est effective depuis mars 2008. En outre, le MINFI et le MINCOMMERCE ont mis en place, avec l'appui de deux banques commerciales du pays, un mécanisme de garantie des importations de ciment visant à résorber le déficit observé sur le marché national de ce produit ;
- la mesure concernant la diminution du droit de douane sur le clinker importé par CIMENCAM est elle aussi effective depuis mars 2008 ;
- enfin, des réflexions sont en cours, concernant la refonte de la structure des prix des produits pétroliers, des tarifs de téléphone et du coût de la gestion des comptes bancaires. Toutefois, l'on peut déjà signaler l'interdiction faite aux banques de prélever des frais de gestion sur les comptes des clients à compter de janvier 2009.

- ***Plusieurs autres faits auront marqué l'activité du ministère en 2008, notamment :***

- la signature par le Président de la République de l'organigramme du ministère des Finances ;
- le vote de la loi de finances de l'année 2009 et sa promulgation par le Chef de l'Etat ;
- la promulgation par le Président de la République en avril 2008 de la loi régissant les dépôts et consignations, ce qui a permis d'accélérer les travaux préparatoires à la mise en place effective en 2009 de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Je pourrais également citer ici:

- l'élaboration et l'adoption du plan d'urgence informatique dont la mise en œuvre est prévue en cette année 2009 ;
- le lancement de la réflexion sur l'élaboration d'un plan de développement des

- ressources humaines ;
- l'organisation de la dernière réunion des ministres des finances de la zone Franc ici même à Yaoundé ;
 - les diverses manifestations sociales organisées en 2008, en l'occurrence : la Journée internationale de la Femme, la mobilisation du personnel relevant du code du travail le 1er mai 2008, les campagnes de santé publique menées au sein du département et les manifestations sportives.

Mesdames et Messieurs,

Comme vous pouvez l'imaginer, l'année 2008 n'a pas été sans difficulté. Les émeutes de février 2008 ont occasionné un ralentissement ponctuel de l'activité économique préjudiciable à la mobilisation des ressources publiques, tandis que certaines structures de notre ministère ont subi des dégâts matériels non négligeables.

Mesdames et Messieurs,

Les acquis et les succès étant visibles, malgré les difficultés et les contraintes connues, le personnel du ministère des Finances est prêt à poursuivre la bataille de la performance. Il jouit fort heureusement des atouts indéniables qui ont permis jusqu'à présent de réaliser avec succès, les missions qui sont les siennes. Notre engagement, monsieur le Ministre, est de renouveler en 2009 les prouesses de 2008, malgré un contexte qui s'annonce d'ores et déjà difficile. Et, conformément aux vœux du Chef de l'Etat, nous devons tout mettre en œuvre pour contribuer par l'efficacité de notre action, à atténuer les effets de la crise actuelle, de sorte à maintenir ferme le cap de la politique des Grandes Ambitions. Le personnel du ministère en a non seulement la volonté, mais aussi et surtout le talent.

C'est pourquoi, messieurs les ministres, il m'est hautement agréable de me faire l'interprète de tous les personnels et partenaires du ministère des Finances pour vous adresser, ainsi qu'à vos familles respectives nos vœux les meilleurs en cette nouvelle année 2009.

Puisse cette nouvelle année contribuer au renforcement de la solidarité nécessaire pour relever, sans faille aucune, les défis qui nous attendent, en vue de contribuer à la réalisation des objectifs que le Chef de l'Etat, *Son Excellence Monsieur Paul BIYA* s'est fixés pour le bien-être de l'ensemble des populations du Cameroun.

Je vous remercie de votre bienveillante attention. /-

IV.3 DISCOURS DE CLOTURE DE SON EXCELLENCE ESSIMI MENYE, MINISTRE DES FINANCES

Monsieur le Ministre Délégué,

Monsieur le Secrétaire Général,

Distingués Invités,

Chères collaboratrices, Chers Collaborateurs,

Mesdames, Messieurs,

C'est une grande joie pour moi de prendre la parole aujourd'hui devant vous, à l'occasion de la clôture de la Conférence Annuelle des responsables des services centraux et

extérieurs du ministère des Finances, Edition 2009, couplée de la cérémonie des voeux pour la nouvelle année.

Tout d'abord, permettez-moi de remercier nos distingués invités qui ont sacrifié de leur précieux temps, et surtout un jour de repos, pour prendre part à cette cérémonie.

Au Président du Groupement Inter patronal du Cameroun, j'adresse mes sincères remerciements pour son implication personnelle à la réflexion menée au cours de ces assises.

Monsieur le Président, cet engagement est pour nous un signe supplémentaire de la réalité du partenariat entre le secteur public et le secteur privé, prôné par le Chef de l'Etat, S.E. Monsieur Paul BIYA.

J'adresse un salut particulier à nos collaborateurs en poste dans les Régions et ceux qui résident à l'étranger, pour leur présence massive à ces travaux.

En renouvelant mes félicitations aux personnels qui viennent de recevoir des distinctions honorifiques, je remercie vivement les personnels admis à la retraite en 2008, pour leur contribution à la bonne marche du ministère des Finances.

A présent, je voudrais remercier de manière spéciale, tous les responsables et leurs collaborateurs impliqués dans la mise en oeuvre du Programme Economique Triennal convenu avec nos partenaires au développement, notamment le FMI et la Banque Mondiale, en octobre 2005.

En effet, le Conseil d'Administration du Fonds Monétaire International a conclu favorablement la sixième et dernière Revue de ce programme le 09 janvier 2009.

Cette excellente nouvelle nous conforte dans la certitude que, sous la très haute impulsion de S.E. Monsieur Paul BIYA, les camerounais sont capables aujourd'hui de préparer et de conduire leur propre programme économique.

Je remercie enfin, les équipes du ministère des Finances qui se sont mobilisées de façon particulière pour permettre une mise en oeuvre réussie des mesures prises par le Chef de l'Etat en mars 2008, visant l'amélioration du pouvoir d'achat des populations.

Monsieur le Secrétaire Général,

Je vous remercie pour les propos aimables que vous venez de m'adresser ainsi qu'au ministre délégué, au nom du personnel du ministère des Finances. Je voudrais trouver en ces mots, le témoignage de l'estime et de la considération que vous portez à la hiérarchie du Département.

En retour, je voudrais au nom du ministre délégué et en mon nom propre, vous adresser à tous, ainsi qu'à vos familles respectives, mes voeux les plus sincères de santé et de prospérité pour l'année 2009.

Monsieur le Secrétaire Général

Chères collaboratrices, chers collaborateurs,

L'actualité du moment et les défis auxquels le Ministère des Finances sera confronté en 2009, nous a amené à choisir comme thème central de cette Conférence : « **La Gestion budgétaire face aux crises** ».

Les échanges qui ont suivi la séance d'ouverture de ces assises, ont porté sur des préoccupations découlant de ce thème central. Vous avez donc eu l'occasion, avec les exposés présentés ici, de saisir les difficultés à court et à moyen terme auxquelles nous allons être confrontés, du fait de la crise mondiale.

Comme vous l'avez sans doute constaté, l'un des défis majeurs de l'exercice 2009 sera de contenir du mieux possible, les répercussions déjà visibles sur nos finances publiques et sur notre économie.

Si jusqu'à une date récente, de nombreux observateurs estimaient que l'Afrique serait moins touchée par les affres de cette crise, en raison de sa relative intégration aux marchés mondiaux, il est aujourd'hui certain que la contraction de plus en plus forte de la demande mondiale, commence à peser dans les échanges entre l'Afrique et le reste du monde.

L'une des conséquences en est la détérioration des termes de l'échange de nos principaux produits d'exportation, dont les effets induits sont déjà perceptibles. Les données macroéconomiques au titre du 4^{eme} trimestre 2008, confirment une baisse sensible de nos revenus d'exportation et un ralentissement conséquent de l'activité économique.

Loin d'être alarmante, cette situation nous impose cependant de prendre des précautions, de sorte à atténuer les effets de cette crise sur le bien être des populations.

Tel me semble être d'ailleurs l'esprit de la Feuille de route récemment prescrite au Gouvernement par le Chef de l'Etat, S.E Monsieur Paul BIYA.

Dans son message à la Nation au soir du 31 décembre 2008, le Président de la République a demandé au Gouvernement de tout mettre en oeuvre, pour que le Cameroun ne subisse comme par le passé, les répercussions de la crise mondiale. Dans cette optique, il a souligné la nécessité de l'élaboration d'un nouveau programme économique, qui devrait nous permettre de mieux soutenir nos efforts de développement.

Comme vous le percevez bien, l'heure n'est donc pas au pessimisme, mais plutôt à l'anticipation, mais aussi à la démonstration de notre capacité à faire face aux difficultés, compte tenu de l'expérience acquise en matière de gestion des finances publiques.

Après avoir écouté le communiqué final ayant sanctionné vos travaux, je suis heureux de constater que les recommandations formulées vont dans le sens de cette anticipation, à travers une concentration des énergies vers des actions de relance économique. Je perçois à travers ces recommandations que vous êtes tous conscients des défis qui nous interpellent.

En tant que ministre des Finances, je me ferai le devoir de proposer au Gouvernement, les ajustements qu'impose la situation actuelle, dans le sens des recommandations que vous avez formulées.

Mais en attendant, je voudrais à présent vous prescrire quelques orientations qui devront gouverner la marche de notre département ministériel au cours de l'exercice 2009.

IV.3.1 Au plan de l'exécution du budget de l'Etat

La maîtrise de l'information sur l'exécution du budget devra être notre principal cheval de bataille. A ce titre, nous allons veiller à l'harmonisation des données budgétaires entre la direction générale du Budget et la direction générale du Trésor. Toute entrave à cette harmonisation devra être signalée afin que les mesures correctives soient prises dans des délais raisonnables. C'est à ce prix que nous pourrions assurer une bonne régulation budgétaire, et procéder aux anticipations en toute connaissance de cause.

La mobilisation des ressources internes devra également être renforcée. Je n'ignore pas les contraintes inhérentes à cet exercice, surtout lorsqu'on est dans un contexte de pause fiscale.

Mais je reste convaincu que des niches de recettes existent et nous devons les explorer.

Nous devons également mieux sécuriser le recouvrement de nos recettes. Sur ce point particulier, je demande au Secrétaire Général en liaison avec les directeurs généraux, de me faire tenir dans les meilleurs délais, les propositions permettant de raccourcir le circuit de reversement dans les caisses du Trésor, des sommes et valeurs recouvrées au titre des recettes de l'Etat.

Je me réjouis des réflexions qui sont menées au niveau de la direction générale des Impôts pour plus d'efficacité du contrôle fiscal.

Je souhaite que des réflexions similaires soient entreprises par toutes les directions disposant d'une brigade de contrôle. Un accent particulier devrait être mis à ce niveau pour renforcer la transparence dans les procédures, mais en préservant également la qualité du service rendu à la clientèle fiscale.

En ce qui concerne les dépenses, nous devons privilégier la dépense productive, tout en veillant évidemment au fonctionnement normal des services, et au paiement sans retard des salaires et des pensions. Nous tiendrons compte à ce niveau des recrutements récents et ceux à venir dans la fonction publique.

Une meilleure qualité des approvisionnements de l'Etat et un rééquilibrage progressif des coûts d'approvisionnement par rapport aux prix du marché, permettront sans doute de renforcer la maîtrise de la dépense publique.

Nous devons également veiller au respect des engagements de l'Etat vis-à-vis des organisations internationales, et au versement régulier des subventions et des fonds de contreparties.

En ce qui concerne le régime financier de l'Etat, les mesures d'application immédiates ont été entièrement mises en oeuvre en 2008.

A présent, il nous faudrait accélérer l'opérationnalisation des autres réformes prévues dans la loi. J'attends des résultats concrets et rapides sous ce volet au sujet duquel, nous avons pris de sérieux engagement auprès de la représentation nationale.

IV.3.2 En matière monétaire et financière

Nous devons renforcer notre ingénierie financière pour réussir à mobiliser comme prévu, les fonds nécessaires au financement de nos grands projets.

En ce qui concerne le secteur bancaire, nous allons accélérer la mise en oeuvre des mesures prévues dans le Plan d'Actions pour le Renforcement de l'Intermédiation Financière (PARIF).

Des études devront être conduites à très court terme, en vue de la création d'une institution dédiée au financement du développement national.

La Caisse des Dépôts et Consignations, créée par la loi du 14 avril 2008 régissant l'activité des dépôts et consignations, devrait être opérationnelle avant fin 2009. A cet effet, je demande au Groupe de travail en charge du suivi de ce dossier, d'accélérer les études restantes, en vue de l'achèvement rapide des travaux préparatoires.

IV.3.3 En ce qui concerne la gouvernance interne du ministère

L'organigramme tant attendu par l'ensemble du personnel du ministère des Finances est désormais disponible. Avec l'avènement de ce texte, il reste simplement à procéder au redéploiement du personnel.

A ce sujet, je tiens à rappeler ici, l'engagement que j'ai pris devant la représentation nationale, de primer uniquement l'excellence et le mérite. Je veillerai également sur l'avenir de notre département, ainsi que le souhaite le Chef de l'Etat, en préparant la jeunesse à affronter les défis des prochaines années.

Et comme je l'ai souvent dit: rien n'est jouer d'avance, tout le monde a sa chance, l'essentiel c'est le travail et le résultat.

Le redéploiement du personnel devra aussi nous permettre de porter une attention particulière à l'égard des personnels en cours de contractualisation. Il faudra veiller non seulement à leur position sur l'ensemble du territoire national, mais aussi leur assurer dès l'intégration, une formation nécessaire à la maîtrise de l'éthique et de la pratique administrative. Je demande au directeur des Ressources Humaines d'intégrer cette préoccupation dans le plan de formation pour 2009.

La question lancinante des locaux, devra constituée une de nos priorités en 2009. Je demande au Secrétaire Général, de veiller à l'occupation rapide des espaces déjà disponibles et de faire le point des besoins en la matière aussi bien au niveau des services centraux que dans les services déconcentrés.

Un effort notable devra être fait cette année en vue de l'entretien de nos bâtiments dans les Régions. En temps opportun, j'entreprendrai des descentes sur le terrain pour m'enquérir du cadre et des conditions de travail de nos collaborateurs dans les Régions.

L'informatisation des services devra également se poursuivre, mais de manière maîtrisée. A ce titre, une évaluation globale de l'informatisation du ministère sera conduite et les priorités seront définies dans les meilleurs délais.

Mes Chers Collaborateurs,

Voilà en quelques mots, les Nouvelles frontières que je vous propose pour l'année 2009. Le ministre délégué et moi-même comptons entièrement sur votre collaboration et votre détermination.

Sur la base de ces orientations, je prescris au Secrétaire Général, de finaliser avant le 25 février 2009, le plan d'actions 2009 du Ministère des Finances, qui prendra en compte les recommandations pertinentes issues des présentes assises.

Et sur ce, je déclare clos, les travaux de la Conférence Annuelle des Responsables des Services Centraux et Extérieurs du Ministère des Finances, Edition 2009.

Je vous remercie de votre aimable attention. /-

V. ANNEXES

Annexe 1 : Allocution de Madame la Présidente de « La Financière »

**Monsieur le Ministre,
Monsieur le Ministre Délégué,
Monsieur le Secrétaire Général,
Mesdames et Messieurs les Responsables du Ministère des Finances,
Distingués Invités,
Chères Financières,**

C'est avec un plaisir renouvelé que je prends la parole aujourd'hui devant cet important parterre de personnalités à l'occasion de la cérémonie de présentation des vœux aux hauts Responsables du Ministère des Finances.

Comme vous le savez déjà, l'Association du Personnel Féminin du Ministère des Finances « *La Financière* » a pour objectifs, entre autres de contribuer à l'épanouissement de la femme de ce Ministère et contribue à l'aider à sortir de la pauvreté.

C'est ainsi que depuis le 11 Novembre 2000, date de sa création, elle poursuit d'année en année l'atteinte de ces objectifs.

Monsieur le Ministre, par ma voix, la femme du Ministère des Finances réitère son engagement à vous soutenir dans la mise en œuvre des missions qui vous sont assignées.

Vous pouvez compter sur nous.

Permettez-moi, au nom de toutes les Financières et au mien propre, d'adresser nos vœux les meilleurs pour l'année 2009 ainsi que nos sincères remerciements à Monsieur le Ministre des Finances, à Monsieur le Ministre Délégué, à Monsieur le Secrétaire Général et à tous les hauts responsables ici présents. Ces vœux s'adressent à vous-mêmes et à tous ceux qui vous sont chers.

Comme il est de tradition dans notre pays, les fêtes de fin d'année et de nouvel an constituent une occasion d'échanges. C'est pourquoi,

Messieurs les Ministres,

Monsieur le Secrétaire Général,

Nous vous prions de bien vouloir accepter les modestes cadeaux que la femme du Ministère des Finances vous offre de tout cœur en ce début d'année.

Je vous remercie de votre bienveillante attention. /-

Annexe 2 : Acquisition, rénovation et entretien du matériel courant informatique sur le budget de l'Etat par chapitre au cours de l'exercice 2008

CHAP	NAT. ECO	LIBELLE	DOTATION	ENGAGE ET NON LIQUIDE	ENGAGE ET ORDONNANCE	DELEGUE	DISPONIBLE
1	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	200 000 000	0	199 205 094	0	794 906
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	1 825 542 102	0	633 053 542	1 124 578 615	67 909 945
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	960 520 710	0	956 069 778	0	4 450 932
		TOTAL CHAPITRE 1	2 986 062 812	0	1 788 328 414	1 124 578 615	73 155 783
2	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	50 000 000	0	49 999 999	0	1
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	42 961 595	0	42 508 809	0	452 786
		TOTAL CHAPITRE 2	92 961 595	0	92 508 808	0	452 787
4	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	270 000 000	0	269 398 584	0	601 416
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	50 000 000	0	49 814 136	0	185 864
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	750 106 100	0	75 010 610	0	675 095 490
		TOTAL CHAPITRE 4	1 070 106 100	0	394 223 330	0	675 882 770
5	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	24 000 000	0	24 000 000	0	0
6	2011	ACQUISITIONS RENOVATION	91 000 000	0	90 924 119	0	75 881
	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	66 000 000	0	65 995 892	0	4 108
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	87 481 319	0	82 981 319	4 500 000	0
		TOTAL CHAPITRE 6	244 481 319	0	239 901 330	4 500 000	79 989
7	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	37 620 000	0	36 511 387	0	1 108 613
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	498 000 000	0	98 465 980	0	399 534 020
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	19 502 000	0	13 540 974	4 131 000	1 830 026
		TOTAL CHAPITRE 7	555 122 000	0	148 518 341	4 131 000	402 472 659
8	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	106 415 000	0	29 356 697	77 015 000	43 303
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	231 175 977	0	115 056 286	115 481 700	637 991
		TOTAL CHAPITRE 8	337 590 977	0	144 412 983	192 496 700	681 294
9	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	100 454 618	0	100 454 618	0	0
11	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	90 000 000	0	90 000 000	0	0
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	25 000 000	0	24 507 267	0	492 733
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	7 500 000	0	7 198 561	0	301 439
		TOTAL CHAPITRE 11	122 500 000	0	121 705 828	0	794 172
12	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	131 000 000	0	129 920 217	0	1 079 783
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	3 000 000 000	0	608 538 400	0	2 391 461 600
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	219 749 268	0	146 659 859	58 456 800	14 632 609
		TOTAL CHAPITRE 12	3 350 749 268	0	885 118 476	58 456 800	2 407 173 992
13	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	93 592 824	0	92 066 265	0	1 526 559
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	11 346 219 205	0	10 933 619 063	41 753 113	370 847 029
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	858 344 399	1 249 223	401 668 640	452 610 000	2 816 536
		TOTAL CHAPITRE 13	12 298 156 428	1 249 223	11 427 353 968	494 363 113	375 190 124
14	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	91 500 000	0	84 999 224	6 500 000	776
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	49 000 000	0	0	49 000 000	0
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	50 964 915	0	50 150 305	0	814 610
		TOTAL CHAPITRE 14	191 464 915	0	135 149 529	55 500 000	815 386
15	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	292 100 000	0	289 700 878	0	2 399 122
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	693 523 605	0	79 983 559	0	613 540 046
		TOTAL CHAPITRE 15	985 623 605	0	369 684 437	0	615 939 168
16	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	44 000 000	0	39 234 442	0	4 765 558
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	7 182 760	0	7 182 760	0	0
		TOTAL CHAPITRE 16	51 182 760	0	46 417 202	0	4 765 558
17	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	45 000 000	0	44 968 276	0	31 724
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	40 000 000	0	39 999 996	0	4
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	45 037 100	0	31 334 880	11 987 100	1 715 120
		TOTAL CHAPITRE 17	130 037 100	0	116 303 152	11 987 100	1 746 848
18	2011	ACHATS BREVETS, LIC, MAR	32 000 000	0	0	0	32 000 000
	2276	ACQ., REN., MAT. SCE INF.	135 000 000	0	53 865 225	0	81 134 775
	2279	ACQ., REN., ENT. MACH SPE	115 000 000	0	0	0	115 000 000
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	208 262 122	2 626 357	194 684 265	0	10 951 500
		TOTAL CHAPITRE 18	490 262 122	2 626 357	248 549 490	0	239 086 275
19	2011	ACHATS BREVETS, LIC, MAR	20 000 000	0	19 974 375	0	25 625
	2276	ACQ., REN., MAT. SCE INF.	90 250 000	0	63 537 371	25 750 000	962 629
	2279	ACQ., REN., ENT. MACH SPE	403 250 000	0	353 248 539	50 000 000	1 461
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	36 031 547	36 023 077	0	0	8 470
		TOTAL CHAPITRE 19	549 531 547	36 023 077	436 760 285	75 750 000	998 185
20	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	522 800 000	0	293 796 815	43 800 000	185 203 185

CHAP	NAT. ECO	LIBELLE	DOTATION	ENGAGE ET NON LIQUIDE	ENGAGE ET ORDONNANCE	DELEGUE	DISPONIBLE
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	627 000 000	0	249 620 897	377 342 500	36 603
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	1 036 124 037	3 794 506	726 523 834	259 089 300	46 716 397
		TOTAL CHAPITRE 20	2 185 924 037	3 794 506	1 269 941 546	680 231 800	231 956 185
21	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	35 000 000	0	24 400 135	10 000 000	599 865
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	30 000 000	0	29 959 953	0	40 047
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	12 380 383	299 997	12 080 383	0	3
		TOTAL CHAPITRE 21	77 380 383	299 997	66 440 471	10 000 000	639 915
22	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	199 680 000	0	125 804 690	34 680 000	39 195 310
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	16 525 000 000	876 155	754 669 955	25 000 000	15 744 453 890
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	105 351 581	87 631	103 941 672	0	1 322 278
		TOTAL CHAPITRE 22	16 830 031 581	963 786	984 416 317	59 680 000	15 784 971 478
23	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	40 000 000	0	39 713 789	0	286 211
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	111 574 789	0	65 426 750	45 936 900	211 139
		TOTAL CHAPITRE 23	151 574 789	0	105 140 539	45 936 900	497 350
25	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	972 154 260	10 716 362	585 262 581	374 692 000	1 483 317
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	274 192 000	0	0	274 192 000	0
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	839 638 060	10 716 362	587 962 581	239 175 800	1 783 317
		TOTAL CHAPITRE 25	2 085 984 320	21 432 724	1 173 225 162	888 059 800	3 266 634
26	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	98 000 000	0	43 384 940	54 000 000	615 060
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	97 500 000	0	67 498 744	27 500 000	2 501 256
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	1 035 000	0	0	535 000	500 000
		TOTAL CHAPITRE 26	196 535 000	0	110 883 684	82 035 000	3 616 316
28	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	90 000 000	2 575 800	87 380 971	0	43 229
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	36 436 860	0	21 431 710	15 005 000	150
		TOTAL CHAPITRE 28	126 436 860	2 575 800	108 812 681	15 005 000	43 379
29	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	34 000 000	0	33 003 141	0	996 859
	2279	ACQUISITIONS RENOVATIONS	55 000 000	0	54 973 096	0	26 904
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	6 742 200	0	1 199 998	5 542 200	2
		TOTAL CHAPITRE 29	95 742 200	0	89 176 235	5 542 200	1 023 765
30	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	111 875 000	54 169 313	39 996 450	0	17 709 237
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	7 200 000	0	0	0	7 200 000
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	166 224 192	1 796 139	106 351 537	47 946 600	10 129 916
		TOTAL CHAPITRE 30	285 299 192	55 965 452	146 347 987	47 946 600	35 039 153
31	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	41 410 878	0	34 674 634	3 375 000	3 361 244
32	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	96 981 177	14 189 000	57 388 137	0	25 404 040
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	14 500 000	0	13 847 391	0	652 609
		TOTAL CHAPITRE 32	111 481 177	14 189 000	71 235 528	0	26 056 649
33	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	4 500 000	0	0	4 500 000	0
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	553 083 501	91 586 600	152 765 084	270 100 000	38 631 817
		TOTAL CHAPITRE 33	557 583 501	91 586 600	152 765 084	274 600 000	38 631 817
35	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	168 969 742	0	120 286 247	16 750 000	31 933 495
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	9 838 125	0	9 838 125	0	0
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	14 929 997	0	14 588 913	0	341 084
		TOTAL CHAPITRE 35	193 737 864	0	144 713 285	16 750 000	32 274 579
36	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	316 000 000	0	198 735 554	116 000 000	1 264 446
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	369 330 000	0	265 000 000	0	104 330 000
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	778 569 000	15 883 159	554 998 111	206 451 000	1 236 730
		TOTAL CHAPITRE 36	1 463 899 000	15 883 159	1 018 733 665	322 451 000	106 831 176
37	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	50 000 000	0	49 999 557	0	443
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	240 000 000	140 000 000	99 999 414	0	586
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	98 149 000	1 988 091	66 130 366	0	30 030 543
		TOTAL CHAPITRE 37	388 149 000	141 988 091	216 129 337	0	30 031 572
38	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	50 000 000	0	47 122 830	0	2 877 170
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	100 000 000	96 000 424	0	0	3 999 576
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	101 864 000	0	101 326 313	0	537 687
		TOTAL CHAPITRE 38	251 864 000	96 000 424	148 449 143	0	7 414 433
39	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	165 026 637	0	140 527 662	17 100 000	7 398 975
40	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	50 000 000	0	47 122 830	0	2 877 170
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	100 000 000	96 000 424	0	0	3 999 576
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	101 864 000	0	101 326 313	0	537 687
		TOTAL CHAPITRE 40	251 864 000	96 000 424	148 449 143	0	7 414 433
41	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	160 000 000	0	130 140 965	0	29 859 035
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	50 000 000	0	47 885 923	0	2 114 077
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	92 810 958	0	81 783 491	5 400 000	5 627 467
		TOTAL CHAPITRE 41	302 810 958	0	259 810 379	5 400 000	37 600 579

CHAP	NAT. ECO	LIBELLE	DOTATION	ENGAGE ET NON LIQUIDE	ENGAGE ET ORDONNANCE	DELEGUE	DISPONIBLE
42	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	49 750 000	0	34 999 524	14 750 000	476
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	32 376 583	0	30 486 531	1 350 000	540 052
		TOTAL CHAPITRE 42	82 126 583	0	65 486 055	16 100 000	540 528
43	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	62 900 000	899 145	60 399 941	0	1 600 914
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	29 600 000	0	29 562 075	0	37 925
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	40 716 962	0	26 084 820	12 150 000	2 482 142
		TOTAL CHAPITRE 43	133 216 962	899 145	116 046 836	12 150 000	4 120 981
45	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	275 900 000	33 238 045	186 010 892	55 900 000	751 063
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	129 200 000	0	120 809 379	0	8 390 621
		TOTAL CHAPITRE 45	405 100 000	33 238 045	306 820 271	55 900 000	9 141 684
46	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	54 000 000	0	53 277 827	0	722 173
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	235 150 000	68 481 053	160 445 882	0	6 223 065
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	100 000 000	0	99 990 101	0	9 899
		TOTAL CHAPITRE 46	389 150 000	68 481 053	313 713 810	0	6 955 137
50	2276	ACQUISITIONS RENOVATION	247 586 922	0	247 440 173	0	146 749
	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	2 699 997	0	2 699 939	0	58
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	36 652 636	0	31 733 758	4 692 600	226 278
		TOTAL CHAPITRE 50	286 939 555	0	281 873 870	4 692 600	373 085
57	2279	ACQUISITIONS RENOVATION	28 962 492 252	0	28 782 422 177	0	180 070 075
	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	36 436 860	0	21 431 710	15 005 000	150
		TOTAL CHAPITRE 57	65 817 326	0	56 823 431	0	8 993 895
60	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	477 900 000	11 540 062	459 944 037	0	6 415 901
65	6102	ACHAT MATER. COUR. INFOR	537 022 458	0	523 025 530	9 180 000	4 816 928
		TOTAL	145 725 729 272	942 304 279	97 533 013 980	7 752 057 156	39 498 353 857

Annexe 3 : Programme des travaux de la conférence annuelle des responsables des services centraux et extérieurs du MINFI, édition 2009

HEURE	ACTIVITES
	Judi 29 Janvier 2009
8 h 00	Enregistrement des participants
9 h 00	Allocution d'ouverture de S.E Monsieur TITI Pierre , Ministre Délégué des Finances
9 h 30	Suspension des travaux et Vin d'honneur
10 h	Reprise des travaux : Introduction, par M. Joseph Désiré NGUENANG , Secrétaire Général du Ministère des Finances
	Sessions de travail
10 h 15 à 11h	Exposé Introductif: L'impact des crises sur le cadrage budgétaire Intervenant: M. BELA Lazare , Directeur des Affaires Economiques Modérateur: M. TCHOFFO , Président du CTS
11 h à 11h45	Exposé N°1 : Les attentes du secteur privé envers l'Administration dans un contexte de crise Intervenant: M. Olivier BEHLE , Président du GICAM Modérateur: Pierre EDIMO , Conseiller Technique au MINFI
11 h 45 à 12 h 30	Exposé N°2: Les stratégies de l'Administration Fiscale dans un contexte de crise Intervenant: Laurent NKODO , Directeur Général des Impôts Modérateur: M. MAHAMAT AMINE , Inspecteur Général au Ministère des Finances
12h45 à 13h30	Pause déjeuner
13 h 30 à 14 h 15	Exposé N°3 : <i>La gouvernance en douane et les instruments de lutte contre la crise</i> Intervenant: Mme Minette LIBOM LI LIKENG , Directeur Général des Douanes Modérateur: M. Albert NDILLE , Inspecteur Général au MINFI
15 h 55	PAUSE CAFE
16 h 15	REPRISE DES TRAVAUX
16 h 15 à 17 h 15	Exposé n° 4: <i>La gestion de la dépense publique en 2009</i> Intervenant: Gilbert Didier EDOA , Directeur Général du Budget Modérateur: BASSORO AMINOU , Président de la CTPL
17h 15 à 18h00	Exposé N°5 : <i>Le développement de nouveaux modes de financement de l'économie</i> Intervenant: M. ELUNG Paul CHE , Directeur Général du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire
18h à 18 h 45	Exposé N°6 : <i>La stratégie de la formation professionnelle du MINFI.</i> Intervenant: Mme Désirée ETEKI , Directeur des Ressources Humaines Modérateur: M. Alfred BAGUEKA ASSOBO , Président du CTR
	FIN DES TRAVAUX DE LA JOURNÉE
	Vendredi 29 Janvier 2009
9 h 00 à 12 h	Réunions sectorielles: Direction Générale du Budget ; Direction Générale des Impôts; Direction Générale des Douanes ; Directeur Général du Trésor, de la Coopération Financière et Monétaire, Centre National du Développement Informatique. Les travaux en atelier devront déboucher sur des recommandations aidant à l'élaboration du plan d'actions du Ministère des Finances pour l'exercice 2009.
12 h	Séance Plénière
12 h 10	Restitution des travaux des réunions sectorielles
13 h	Adoption des recommandations <i>issues</i> des travaux sectoriels
13 h 30	PAUSE DÉJEUNER
	REPRISE DES TRAVAUX TECHNIQUES
15 h 00	Adoption des recommandations de la conférence
17 h 00	FIN DES TRAVAUX DE LA JOURNÉE

HEURE	ACTIVITES
	Samedi 30 Janvier 2008
14h	Arrivée des invités
15 h	Arrivée des Ministres
15 h 05	Lecture du communiqué final
	Remerciements aux personnels en fin de carrière administrative
	Remise des décorations
	Intervention de La Financière
	Discours du Secrétaire Général du ministère des Finances
	Discours de clôture par le Ministre des Finances
	Cocktail de clôture des travaux
	Fin de la cérémonie