

**ALLOCUTION DU MINISTRE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, MONSIEUR JEAN-BAPTISTE ONDAYE, A L'OCCASION  
DE LA REUNION AVEC :**

- **LA DIRECTION GENERALE DES DOUANES ET DES DROITS INDIRECTS**
- **LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS ET DES DOMAINES ;**
- **LA DIRECTION GENERALE DU TRESOR PUBLIC ;**
- **LA DIRECTION GENERALE DE LA CAISSE CONGOLAISE D'AMORTISSEMENT.**

***BRAZZAVILLE, LE 3 DECEMBRE 2022***

- **Monsieur le Directeur National de la BEAC,**
- **Monsieur le Directeur Général de la Banque Postale du Congo,**

Je voudrais, avant toute chose, vous remercier d'avoir répondu favorablement à notre invitation.

Nous avons pensé, à juste titre, que votre présence à cette réunion est utile dans la mesure où les institutions dont vous avez la charge représentent des maillons importants dans la chaîne de mobilisation des recettes publiques.

Une fois de plus je vous dis : Merci.

- **MESSIEURS LES DIRECTEURS GENERAUX ;**
- **Mesdames, Messieurs,**
- **Chers collaborateurs,**

Cette réunion fait suite à ma communication avec l'ensemble des cadres du Ministère de l'Economie et des Finances tenue le 26 novembre 2022 dernier dans la salle de conférence du Ministère des Affaires Etrangères.

Au cours de cette réunion, j'ai partagé avec vous mes orientations pour la conduite de la noble mission que le Président de la République, Chef de l'Etat, a bien voulu nous confier et j'annonçais également l'organisation des rencontres spécifiques avec les grandes Administrations du Ministère ainsi que les organismes sous tutelle, en vue de fixer ensemble les objectifs et les résultats à atteindre.

Pour cette première rencontre, j'ai choisi de réunir autour dans cette salle : la Direction Générale des Impôts et des Domaines, la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, la Direction Générale du Trésor Public, la Direction Générale de la Caisse Congolaise d'Amortissement.

Ce choix est justifié par les interactions qui existent entre ces Administrations dans le cadre de la gestion de la trésorerie.

Comme vous le savez, la gestion de la trésorerie est la fonction qui, au sein d'une entreprise ou d'une administration, consiste à assurer les moyens nécessaires au respect des engagements, c'est-à-dire à faire en sorte que les ressources disponibles soient **toujours suffisantes** pour faire face aux dépenses.

Cette fonction consiste donc à faire en sorte que l'Etat ne se trouve pas en cessation de paiement, en regroupant dans un même bloc, l'ensemble des entités chargées de collecter les ressources, en l'occurrence les Impôts, la Douane, et celles en charge des dépenses, à savoir le Trésor et la Caisse Congolaise d'Amortissement CCA.

Dans de nombreux pays, cette fonction, devenue vitale pour la continuité financière de l'Etat, permet d'éviter la suspension des paiements en dépit des déficits temporaires de caisse.

Elle permet aussi de réduire les disponibilités oisives et le coût onéreux des emprunts.

C'est le cas depuis plusieurs décennies de nombreux pays développés, à l'instar de la France.

Dans le cas de la CEMAC, la réforme du Compte unique du Trésor (CUT) en cours vise à optimiser la gestion de la trésorerie dans les Etats membres. Cette réforme est notamment encouragée par la Banque centrale, le FMI et la Banque mondiale.

Le Congo, notre pays, semble être encore dans une forme de gestion à vue de sa trésorerie.

**Sur la mobilisation des ressources.** Le niveau actuel de la collecte des recettes budgétaires ne permet pas à l'Etat d'être à la hauteur de ses ambitions en matière de financement de son développement économique et social. Les recettes pétrolières sont fortement exposées aux chocs externes et au rythme de vieillissement des champs pétroliers, alors que les recettes fiscales et douanières ne s'établissent qu'à moins de 600 milliards et 150 milliards respectivement en 2022.

Je me suis permis d'analyser les réalisations des autres pays comparables au notre. Un tableau récapitulatif vous a été distribué à cet effet. La Côte d'Ivoire mobilise environ 5 596 milliards de recettes fiscales, dont 3 370 milliards au titre des impôts et 2 226 milliards de recettes douanières ; le Burkina Faso mobilise un total de 1 455 milliards des recettes fiscales, dont 1 105 milliards d'impôts et 350 milliards de recettes douanières, le Cameroun, 3 137,9 milliards, dont 2 274 milliards d'impôts et 863,9 milliards de droits de douanes, le Gabon, 1 127 milliards, dont 823 milliards d'impôts et 304 milliards de droits de douanes en 2021.

L'analyse des chiffres contenus dans ce tableau révèle la faible mobilisation des recettes par les administrations fiscale et douanières de notre pays. En effet, notre ratio Impôts/PIB est le plus faible de l'échantillon.

Ces chiffres tirés des lois des finances des pays comparables au nôtre, montrent que nos ambitions peuvent, de manière réaliste, être revues à la hausse.

**Sur le plan des dépenses.** La gestion de la trésorerie de l'Etat semble se caractériser par d'importantes incertitudes qui entourent le paiement à bonne date des salaires des fonctionnaires, des pensions, des échéances de la dette due par l'Etat, des contributions du Congo aux organisations internationales, etc.

On se souviendra notamment que certains organismes internationaux avaient suspendu le droit de parole du Congo au sein de leurs organes à cause du non-paiement des contributions, en dépit du fait que dans certains cas, les ressources disponibles ne faisaient pas défaut.

Cette situation génère des conséquences et des risques importants, tant sur la crédibilité de l'Etat que sur la paix sociale.

Faut-il rappeler que l'accumulation des arriérés rend plus ardue les négociations avec les partenaires dans le cadre de la mobilisation des ressources nécessaires au financement de notre programme de développement et augmente le coût des ressources ainsi que les pondérations appliquées par la BEAC et la COBAC ?

Nul besoin de rappeler aux acteurs de la fonction de trésorerie que vous êtes, les répercussions de l'accumulation des arriérés sur la signature de l'Etat.

En revanche, dans l'optique de l'élaboration d'une feuille de route concertée, je voudrais présenter les principales causes de la sous optimalité de la gestion de notre trésorerie, issues d'un travail réalisé en octobre 2022 par l'Inspection Générale des Finances, en collaboration avec vos services respectifs.

Au nombre des principales causes, j'ai notamment relevé :

1. la faible coordination entre les directions en charge de la collecte des recettes et celles en charge des dépenses ; ainsi qu'une faible coordination entre la Direction Générale du Trésor Public et la Direction Générale de la Caisse Congolaise d'Amortissement ;
2. la faible coordination entre l'administration centrale et les collectivités locales concernant les droits et taxes ainsi que le paiement des engagements dus par l'Etat aux collectivités locales ;
3. les faiblesses en matière de prévision des recettes, des dépenses, ainsi que des statistiques de la dette, à la fois en termes d'outils statistiques, de formation que d'équipements informatiques ;
4. l'inefficacité du dispositif de suivi et de collecte des recettes fiscales, douanières et pétrolières, notamment l'absence de partage d'informations entre les services, et l'absence de rapprochements journalier, hebdomadaire et mensuel ;
5. La faiblesse du respect du cadre institutionnel se traduisant par un nombre important de traitement extrabudgétaire voire des manipulations informatiques des données des déclarations fiscales, douanières et de la chaîne de la dépense ;
6. La persistance de l'importance des paiements manuels non réglementaires et les velléités de prélèvements indus de rétro-commissions au Trésor et à la CCA ;
7. Le niveau important des exonérations fiscales et douanières ;
8. Le dysfonctionnement dans la délivrance des patentes : doublons ou triplons, patente à blanc c'est-à-dire signée sans être remplie;
9. L'absence de maîtrise du fichier des contribuables et le manque de suivi individuel de leurs activités ;

10. Le manque de maîtrise du solde de la dette qui occasionne le recours aux cabinets d'audit privés ;
11. Le manque de visibilité dans la stratégie des interventions du Trésor sur le marché sous régional des valeurs du Trésor.

**Messieurs les Directeurs Généraux,**

A ce stade de mon propos, je voudrais avoir votre point de vue sur la matrice qui vous a été distribuée en prélude à cette réunion.

J'aimerais relever qu'il ne s'agit pas de refaire le travail d'audit effectué par l'Inspection Général des Finances auprès de vos services.

Je vous demande plutôt d'affiner les constats qui ont été dressés aux termes des travaux effectués par l'Inspection Générale des Finances.

Ces constats nous serviront de base pour mettre en place notre plan d'actions concerté.

**(REACTIONS DES RESPONSABLES DES SERVICES)**

Je voudrais remercier les uns et les autres pour la qualité de vos contributions.

Je profite également de cette occurrence pour adresser mes sincères félicitations à l'ensemble du personnel de vos Administrations respectives ainsi qu'à vous-mêmes pour les efforts et les énergies que vous ne cessez de déployer.

Toutefois, sur la base des expériences des pays comparables, il est possible d'améliorer nos performances actuelles.

Cela passe notamment par une meilleure organisation du travail, des objectifs clairement assignés à chaque entité et des outils de suivi-évaluation efficaces.

Le plan d'actions que vous allez élaborer et nous soumettre pour validation, doit tenir compte de toutes ces exigences. D'ores et déjà, j'estime que ce plan d'actons doit contenir au moins les actions suivantes :

- **Fluidifier le partage d'informations entre vos différentes entités**, à travers un rapprochement régulier des écritures comptables, afin d'améliorer le suivi de l'exécution budgétaire, particulièrement des recettes attendues des pétroliers.  
Ce partage d'informations pourrait prendre la forme de rencontres entre les points focaux de chaque entité à désigner par les directeurs généraux qui se connaissent d'ailleurs depuis de longue date ;
- **Renforcer la coordination entre l'administration centrale et les services déconcentrés**. La décentralisation occupe une place non négligeable dans le programme de société de son

Excellence, Monsieur le Président de la République. Le minimum que nous puissions faire est de créer des passerelles entre vos administrations et les services déconcentrés, qui sont d'ailleurs au front, en contact direct avec les populations. Un dispositif transparent de mise à disposition des moyens et des ressources humaines est donc attendu ;

- **Mettre en place un plan de renforcement des capacités** en matière de pilotage de la trésorerie : prévision de la trésorerie, tableaux de bord et autres outils de gestion de la trésorerie. Je sais que le FMI à travers AFRITAC centre est souvent disponible pour accompagner les Etats dans ce processus ;
- **Optimiser la collecte des recettes fiscales** à travers le recouvrement effectif de tous les contrôles fiscaux au travers des avis de tiers détention, fermeture, saisie et toutes les autres formes légales ;

Je pense notamment aux compagnies pétrolières et forestières, ainsi qu'à d'autres grandes entreprises, aux patentes et autres impôts notamment le reversement à l'Etat de la TVA. Il nous faut également élargir notre action aux marchés domaniaux, au foncier et à la location de tous les actifs immobiliers.

- **Optimiser la collecte des recettes douanières** à travers les actions ci-après :
- le recouvrement effectif des sommes dues au titre des droits et taxes de douanes ;
- le renforcement des contrôles douaniers sur les produits pétroliers, les marqueteurs, les matériaux de construction, les produits alimentaires (viandes, poissons, riz, etc...), les véhicules, les matériels électroniques et ménagers, de même que sur d'autres biens de consommation importés ;
- enfin, l'accroissement des contrôles douaniers en amont et en aval et le renforcement des vérificateurs des douanes au sein des entreprises avec la mise en place des programmes de vérifications renforcées.

**6- Assurer la bonne exécution des règlements de toutes les dépenses budgétaires**, avec pour priorité le paiement des salaires des fonctionnaires et des pensions de retraite, du service de la dette et des autres dépenses.

Je voudrais à ce niveau rappeler que le règlement des engagements doit respecter le principe bien connu de « premier entré, premier sorti ». j'en appelle donc à la responsabilité des commis de l'Etat que nous sommes.

**7- Améliorer la stratégie des interventions du Trésor sur le marché financier sous-régional et rendre la dette viable**, afin que le respect des échéances de remboursement nous permette de dégager suffisamment de marges de manœuvre budgétaires pour faire face à d'autres dépenses prioritaires, dont le financement du PND 2022-2026.

8- **Améliorer la transparence des interventions du Trésor sur le marché financier sous-régional**, à travers l'élaboration et la publication des procédures et modes opératoires ainsi que la mise en place d'un dispositif de contrôle interne.

9- **Renforcer le cadre institutionnel de la gestion de la trésorerie de l'Etat.**

C'est dans ce cadre que je vous demande de me faire parvenir les projets de plans d'actions de vos structures respectives que je venais d'évoquer, lesquels plans sont à élaborer en lien avec l'IGF, dès mon retour de Washington, dans la semaine du 19 au 23 décembre 2022.

En termes d'objectifs, je pense que fixer les recettes fiscales en 2023 à 1 100 milliards de FCFA, dont 800 milliards d'impôts et 300 milliards de droits de douane, contre 794 milliards prévus dans la loi des finances 2023 me paraît réaliste.

De même, pour les dépenses, l'objectif essentiel est le paiement à bonne date des salaires des fonctionnaires et des pensions de retraite.

La Direction Générale du Trésor Public et la Direction Générale de la Caisse Congolaise d'Amortissement auront également pour objectif prioritaire de veiller à la non accumulation des arriérés de paiement. Vous devez de réduire, substantiellement, le nombre de jours d'arriérés aussi bien au titre des salaires que des dettes et autres contributions du Congo aux organismes internationaux.

Dans cet esprit, je souhaite l'ouverture de deux comptes séquestres ouverts dans les livres de la BEAC, destinés à isoler et à sécuriser les ressources dédiées aux paiements des salaires, d'une part, et celles dédiées aux règlements des échéances de la dette d'autres part. ces deux comptes seront alimentés par débit d'office du compte courant du trésor, d'une partie du montant des recettes fiscales et du compte Mécanisme de stabilisation des recettes budgétaires, d'un pourcentage des recettes pétrolières.

#### **Messieurs les Directeurs Généraux**

Je suis conscient que nous ferons face à des difficultés. Mais, je reste convaincu que notre implication personnelle, combinée à une plus grande cohésion, nous permettront d'avancer vers le succès.

La réalisation du Projet de société du Président de la République « **Ensemble, poursuivons la marche** » est à notre portée, j'en suis convaincu.

A cet effet, le travail d'équipe est le passage obligé de notre succès. Car, ainsi que l'a rappelé le Chef de l'Etat, nous sommes une chaîne dont les maillons doivent interagir pour ne pas rompre.

Je vous remercie.