

**Les contrats de performance dans les douanes camerounaises : contexte, mise en œuvre et résultats.**

**Marcellin Djeuwo.**



KIGALI, 14-17 february 2011

# PLAN

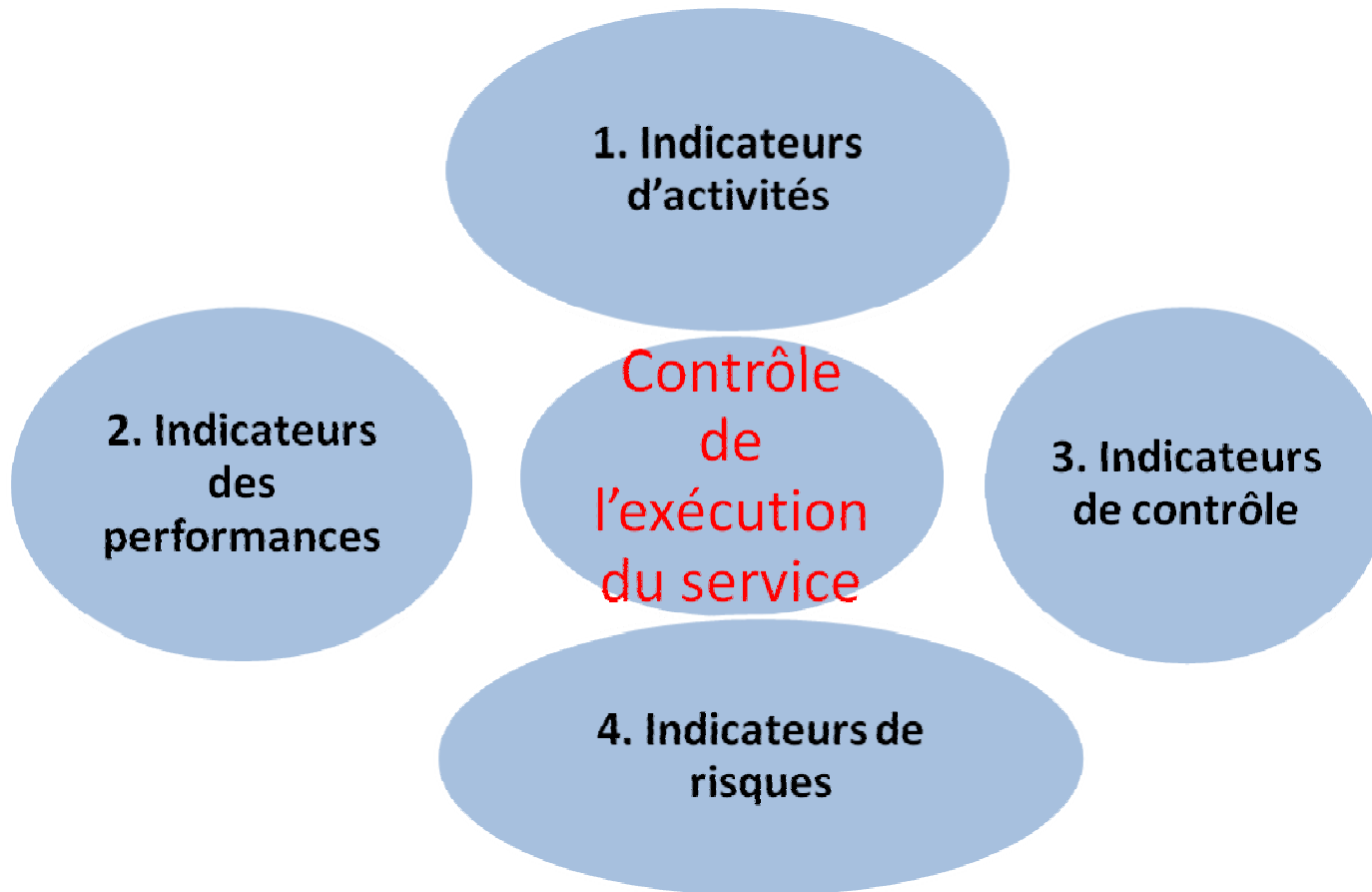
1- Le contexte global de la réforme

2- Les résultats des contrats de performance

## Contexte

- Budget du Cameroun plus de 20% du budget
- Depuis 2008, objectifs de recettes atteints ou dépassés (104% en 2008, 101% en 2009 et 103 % en 2010)
- Bons résultats dus à la politique de la mesure des performances

## Se regarder dans le miroir (1/2)



- **2007:** Lancement de SYDONIA
- **2008:** production de 24 indicateurs mensuels
- **11** bureau contrôlés produisant 91% des recettes
- Rapport mensuel interne
- **2009:** décision de mettre en œuvre les contrats

## Se regarder dans le miroir (2/2)

Fév. 2010 : contrats signés entre DG et opérationnels après 18 mois de monitoring des indicateurs

Deux bureaux sont sous contrat (Douala port I et Douala port V)  
= 76% des recettes douanières

20 personnes sont sous contrat (17 inspecteurs de visite et leurs 3 chefs)

Démarche suivie par la Banque Mondiale et l'Organisation Mondiale des Douanes

# Les 8 indicateurs des contrats

## **A. Facilitation du commerce**

- % de déclarations liquidées le jour de leur enregistrement
- % de déclarations liquidées cinq jours après leur enregistrement
- % déclarations non liquidées au cours du mois de l'enregistrement
- % déclarations contre écrites par l'inspecteur ayant liquidé,

## **B. Lutte contre la fraude, les mauvaises pratiques et la corruption**

- % du montant des redressements/ le montant des déclarations enregistrées,
- % des gros redressements/ le nombre total des redressements.,
- % des petits redressements/ le nombre total des redressements,
- % des déclarations redressées parmi des déclarations reroutées du jaune au rouge.

# Impact des contrats

**Le temps de  
traitement  
des  
déclarations**

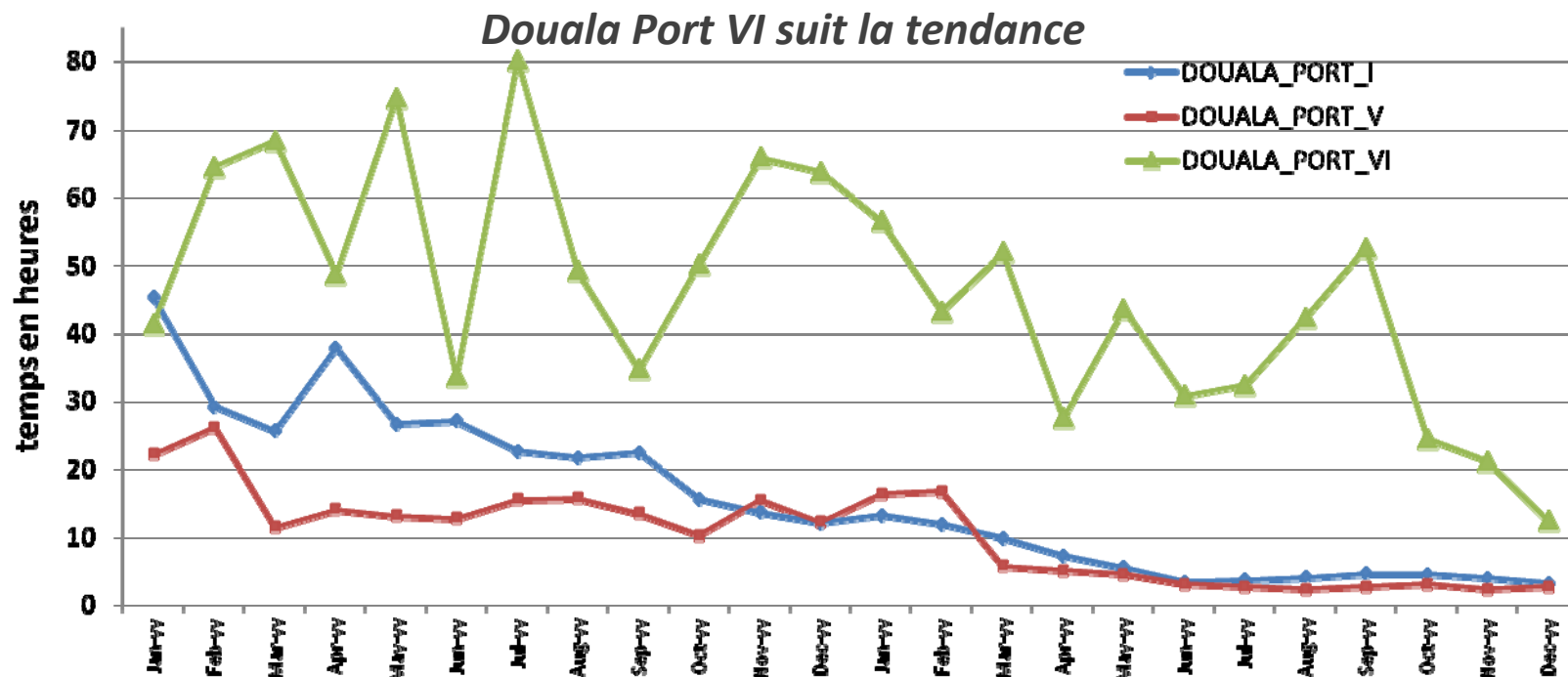
**Les  
recettes  
douanières**

**la lutte  
contre la  
Fraude**

**Les  
mauvaises  
pratiques  
et la  
corruption**

## I- Le temps de traitement des dossiers (1/2)

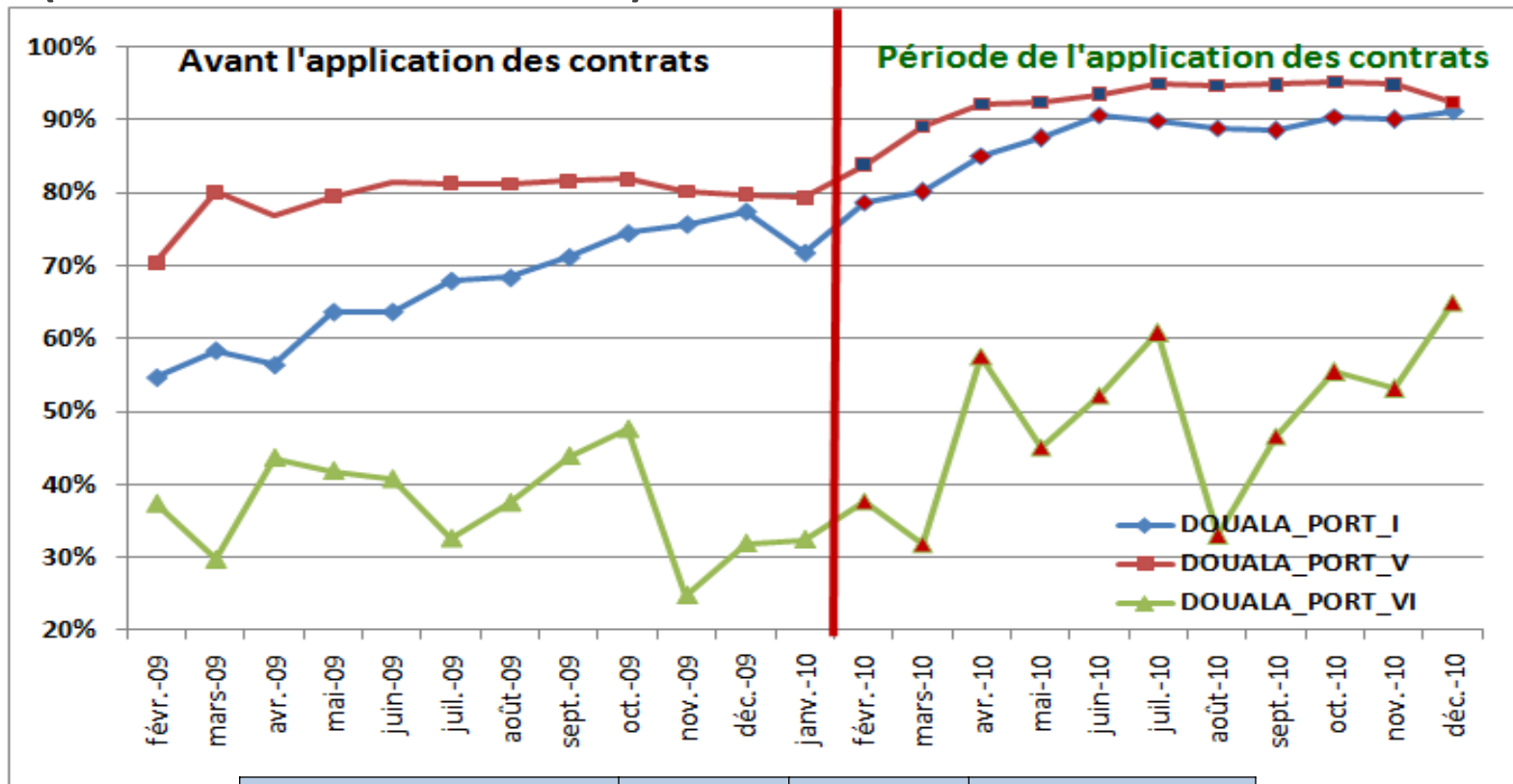
Le temps mis entre l'enregistrement de la déclaration par le CAD et la liquidation par l'inspecteur a considérablement baissé.



BUREAUX	fév-déc09	fév-déc10	Gain de temps	Gain de temps (%)
DOUALA_PORT_I	22H35	<b>05H27</b>	17H08	76%
DOUALA_PORT_V	14H11	<b>04H30</b>	09H41	68%
DOUALA_PORT_VI	57H36	<b>34H17</b>	23H19	40%

## I- Le temps de traitement des dossiers (2/2)

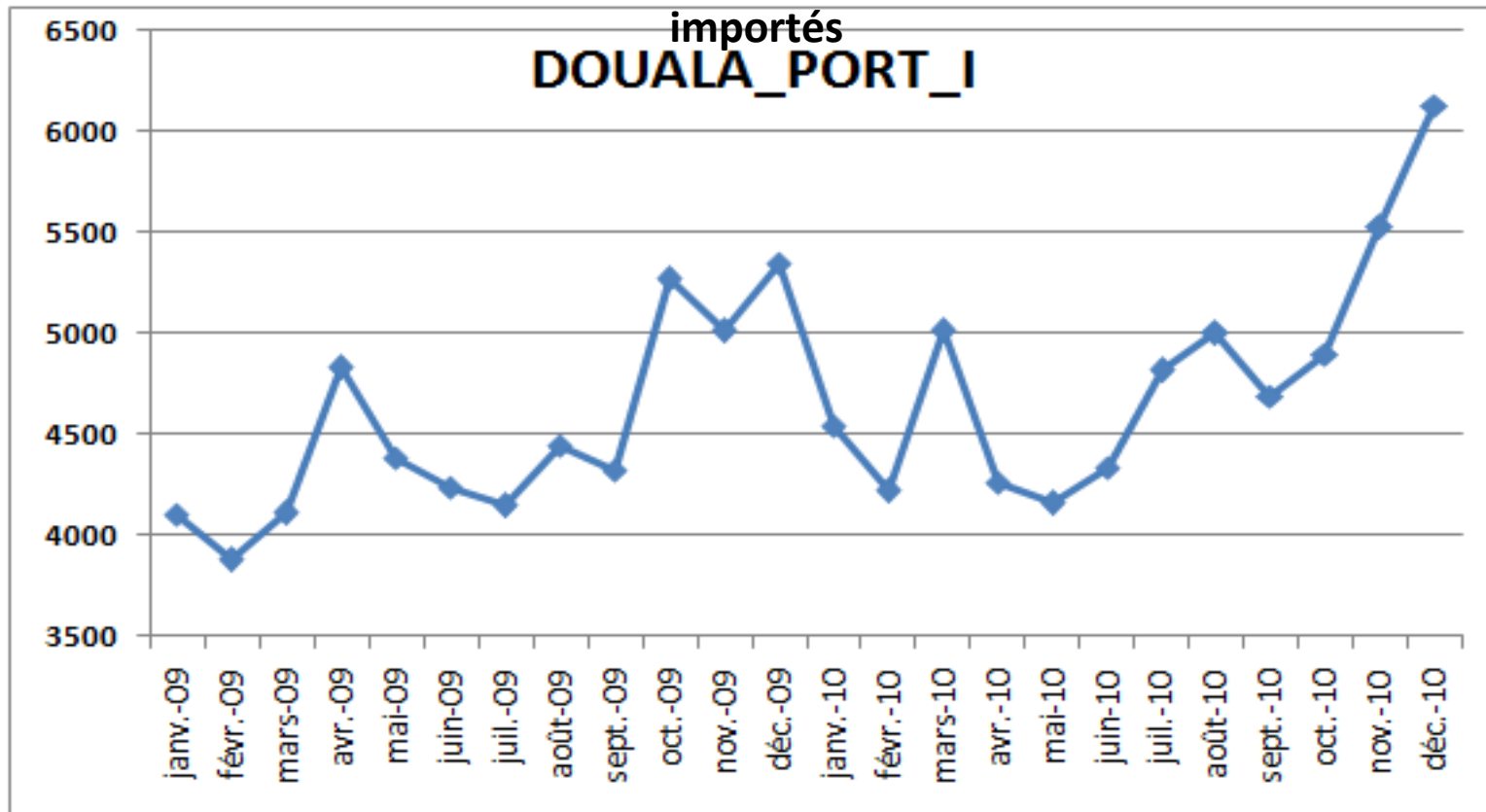
Part des déclarations liquidées le jour de leur enregistrement  
(en nombre de déclarations)



BUREAUX	fév-déc 2010	fév-déc 2009	Nombre de points en plus
DOUALA_PORT_I	87%	67%	+20
DOUALA_PORT_V	93%	80%	+13
DOUALA_PORT_VI	49%	37%	+12

## II- Les recettes douanières (1/2)

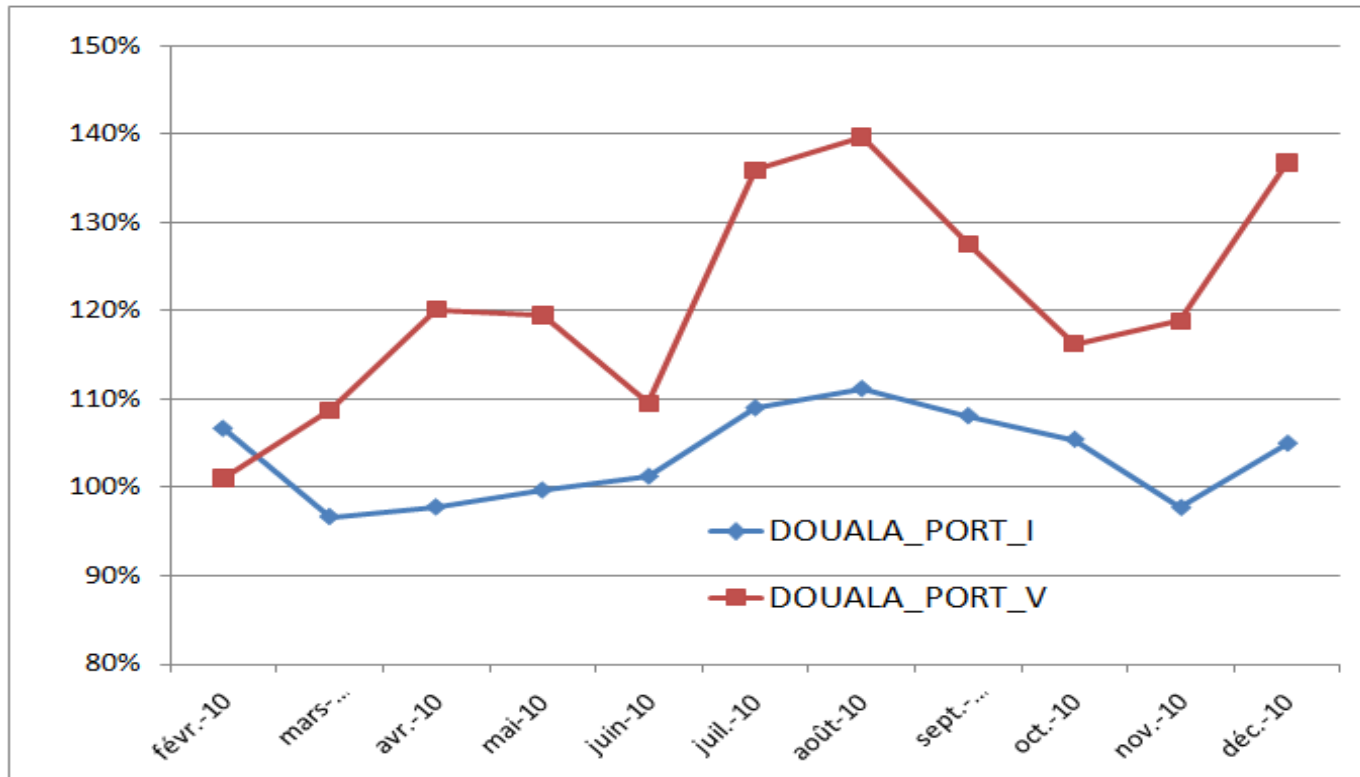
Les émissions douanières croissent plus vite que nombre de conteneurs



	Evolution de fév-déc2010 par rapport à	
	fév-déc 2009	mar09-jan10
<b>Conteneurs EVP</b>	<b>6,1%</b>	<b>4,8%</b>
<b>émissions</b>	<b>11,7%</b>	<b>10,2%</b>

## II- Les recettes douanières(2/2)

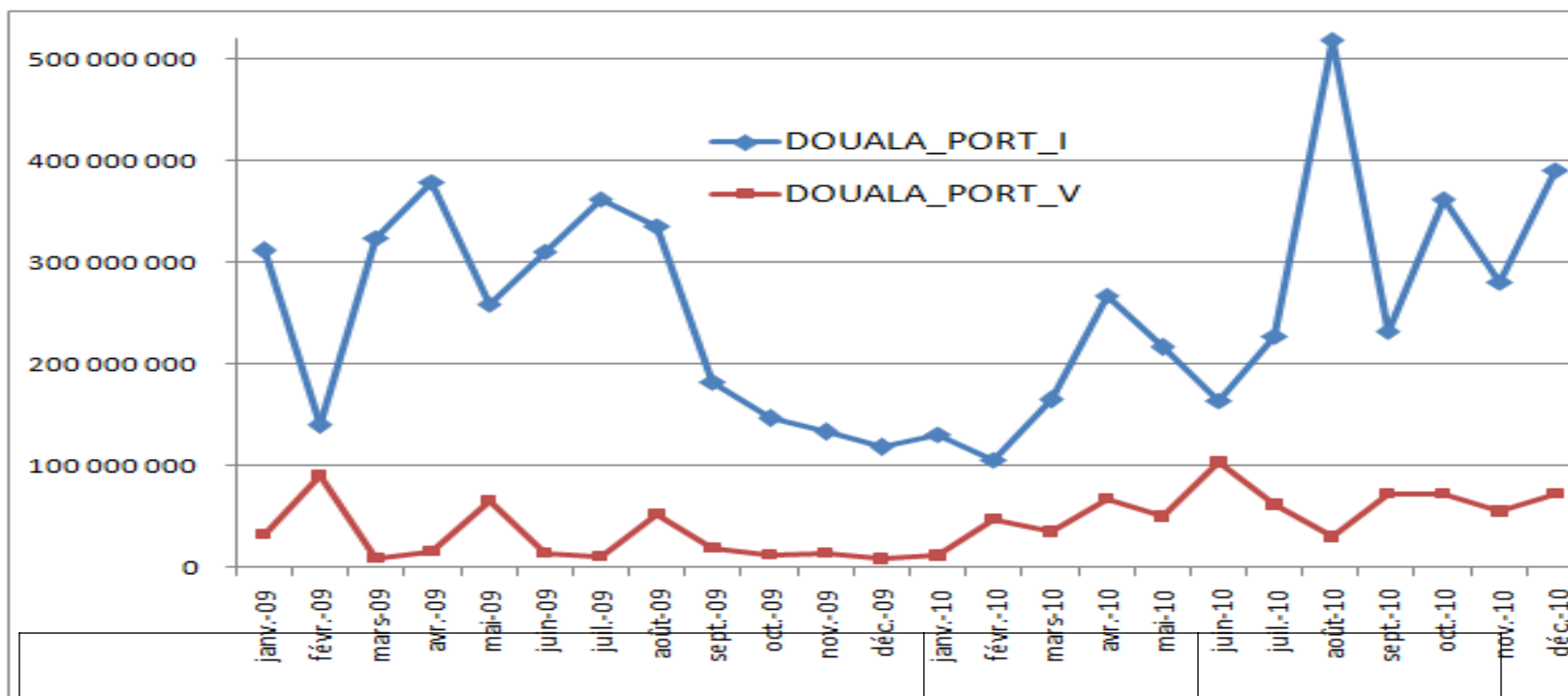
Rentabilité moyenne par déclaration (100% = moyenne 2009)



	Variation (fév-déc10) Vs Moyenne 2009	Recettes ajoutées pendant l'expérimentation (= 4,1% objectifs de recettes nationaux 2010)
DOUALA_PORT_I	3,5%	9,2 milliards CFA
DOUALA_PORT_V	21,6%	11,4 milliards CFA

### III- La lutte contre la fraude (1/3)

Le montant redressé est en hausse de près de 600 millions de fcfa par rapport à la période fév-déc 2009.

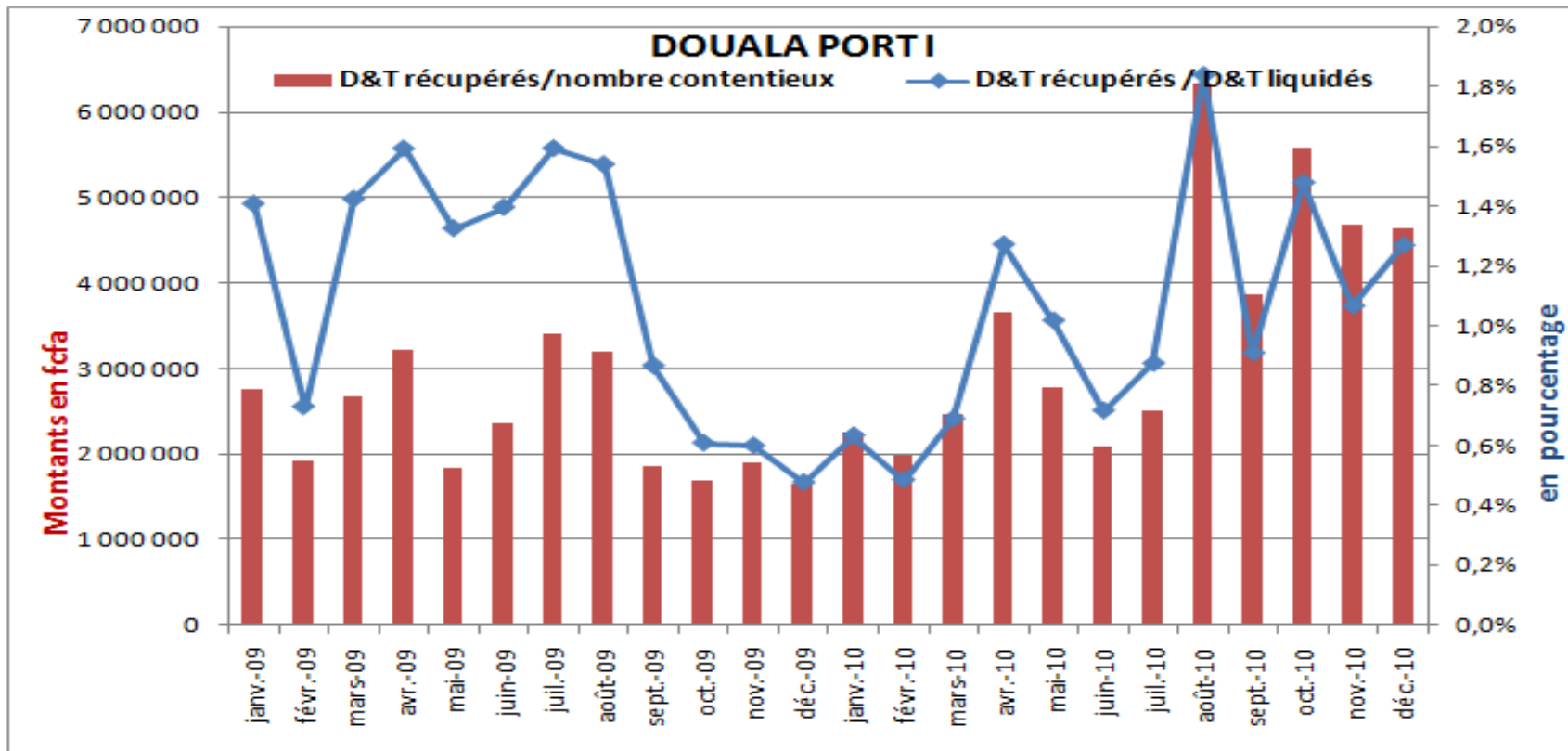


Montants Redressés (millions de fcfa)

BUREAUX	fév-déc 2009	fév-déc 2010	Variation absolues	variations relatives
DOUALA PORT I	2 690,40	2 929,50	239,1	8,90%
DOUALA PORT V	315,8	665,9	350,1	110,90%
<b>TOTAL</b>	<b>3 006,20</b>	<b>3 595,40</b>	<b>589,2</b>	<b>20%</b>

### III-La lutte contre la fraude (2/3)

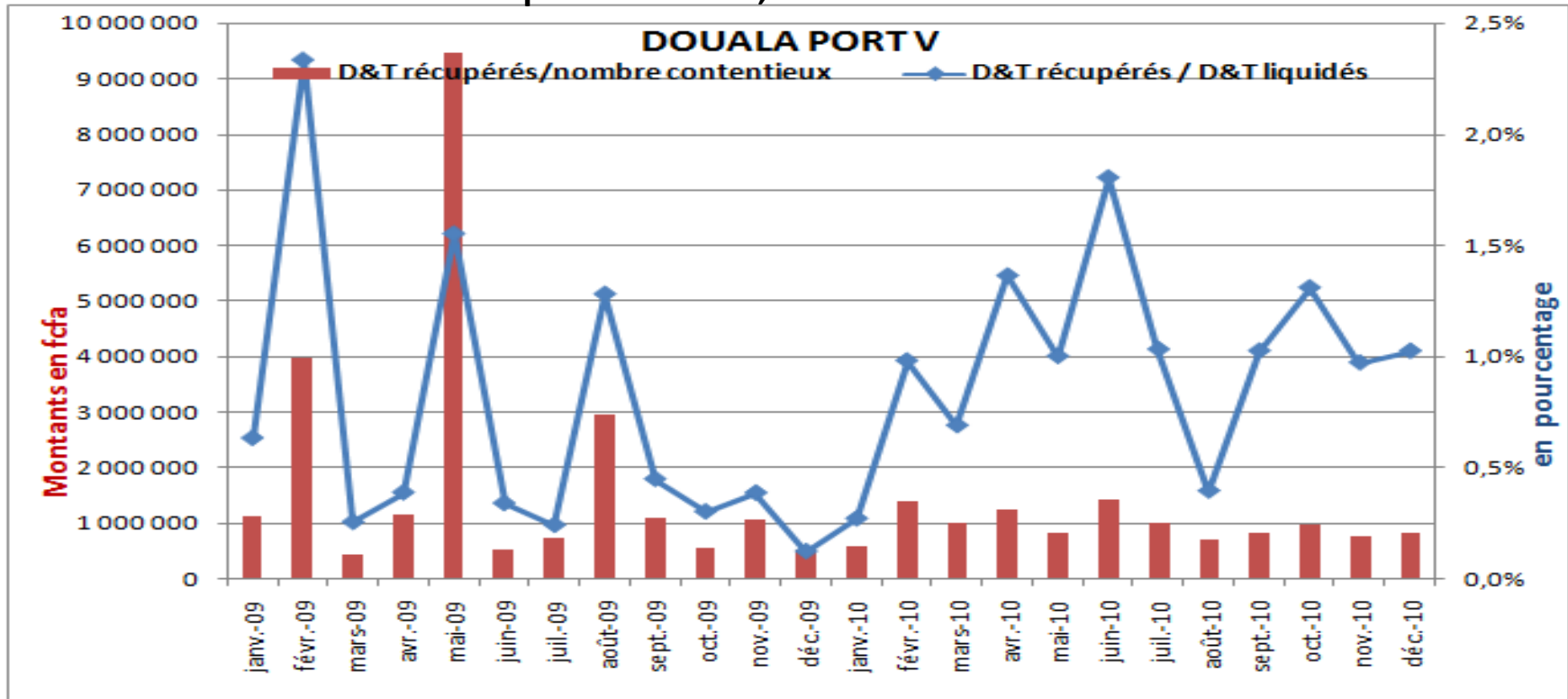
Le montant moyen des droits récupérés par contentieux a cru de **54%** soit un peu plus de 1,3 millions de fcfa



INDICATEURS	fév-déc09	fév-déc10	GAIN/PERTE
D&T récupérés / D&T liquidés	1,10%	1,08%	-0,03% (légère perte de 62 millions)
D&T récupérés/nombre contentieux	2 397 820	3 703 492	1 305 672 (+54%) <sup>13</sup>

### III- La lutte contre la fraude (3/3)

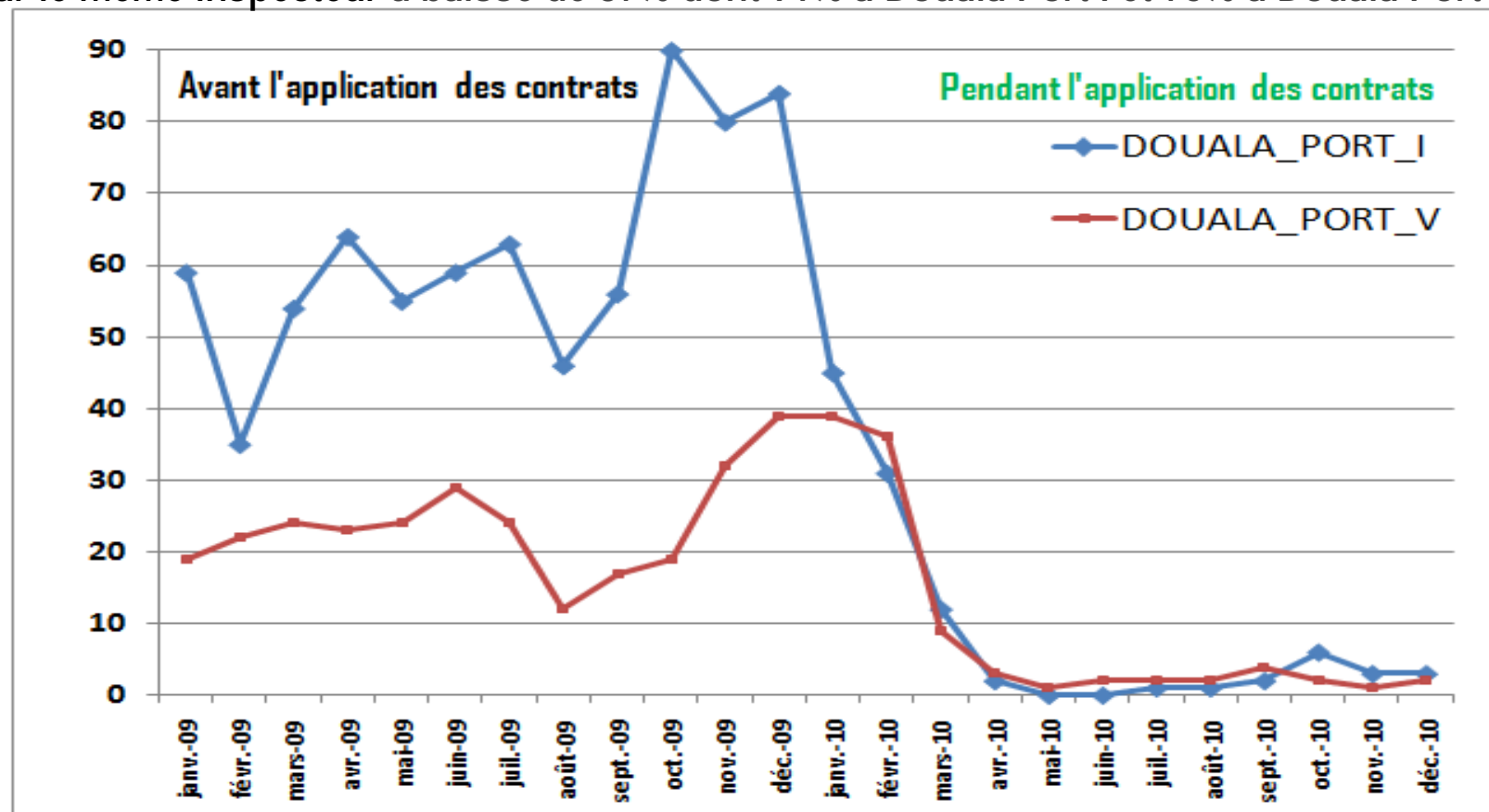
Les droits récupérés par contentieux ont représenté plus de 1% du montant total des droits liquidés contre 0,66% en fév-déc 2009



INDICATEURS	fév-déc09	fév-déc10	GAIN/PERTE
D&T récupérés / D&T liquidés	0,66%	1,04%	0,37% (gain de +241 millions)
D&T récupérés/nombre contentieux	1 586 839	962 278	-624 561,3 (-39%)

## IV- Les Mauvaises pratiques et la gouvernance(1/3)

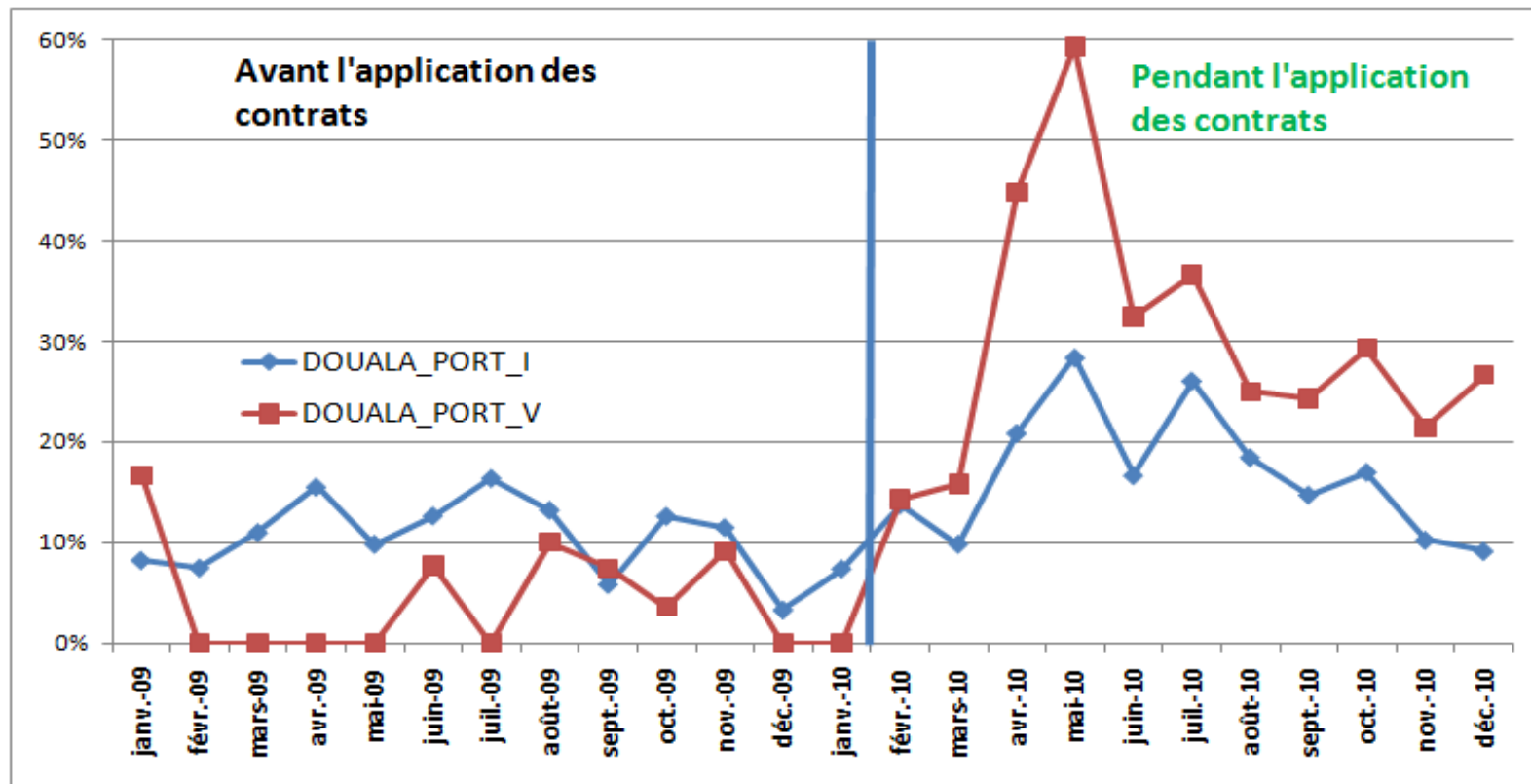
Le nombre de déclarations en circuit jaune liquidées, puis modifiées après liquidation par le même inspecteur a baissé de 87% dont 91% à Douala Port I et 76% à Douala Port V.



BUREAUX	fév-déc 10	fév-déc 09	VARIATION	VARIATION (%)
DOUALA_PORT_I	61	686	-625	-91%
DOUALA_PORT_V	64	265	-201	-76%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>951</b>	<b>-826</b>	<b>-87%</b>

## IV- IV- Les Mauvaises pratiques et la gouvernance (2/3)

La proportion de déclarations redressées parmi celles qui ont été reroutées du jaune au rouge est en hausse de 5 et 26 points à Douala Port I et V respectivement.



## IV- Les Mauvaises pratiques et la gouvernance (3/3)

**Le temps mis au travail s'est amélioré de 3% à Douala Port I et 12% à Douala Port II. Soit un surplus de 09 et 39 minutes respectivement**

<b>BUREAUX</b>	<b>fév-déc 2010</b>	<b>fév-déc 2009</b>	<b>Variations absolues</b>	<b>Variation relatives</b>
DOUALA_PORT_I	5H56	5H47	09MIN	3%
DOUALA_PORT_V	6H06	5H28	39MIN	12%

## **conclusion/ Leçons à tirer**

- les contrats sont un bon outil de mesure des performance;
- on peut améliorer les performances des services et des individus à partir d'incitations non financières (récompense/sanction).
- Les donateurs pourraient aider à pérenniser l'expérience.



MERCI DE VOTRE BIENVEILLANTE ATTENTION