



Le Centre de Rencontres et d'Études des Dirigeants des Administrations Fiscales

fête ses 30 ans



LE CREDAF : 30 ANNÉES D'OUVERTURE SUR LE MONDE FISCAL FRANCOPHONE



| | |
|--|----|
| Le mot du président | 2 |
| Le mot du Secrétaire Général | 3 |
| Rétrospective de 30 années d'action | 4 |
| Naissance de l'identité visuelle du CREDAF | 6 |
| L'essentiel du CREDAF | 7 |
| Organisation et évolution du CREDAF | 8 |
| Le CREDAF aujourd'hui | 12 |
| La famille du CREDAF | 13 |
| Le CREDAF, un esprit de solidarité et de mémoire | 14 |
| Vues sur le CREDAF, témoignages | 16 |
| Les présidents, les secrétaires généraux et les commissaires aux comptes | 22 |
| Le CREDAF : 30 ans d'action et de coopération | 24 |
| ANNEXES | 26 |



À l'occasion des travaux du 27^{ème} colloque du CREDAF ayant pour thème «l'administration fiscale et l'informatisation» qui se tient au Liban du 7 au 10 mai 2012 et qui coïncide avec son 30^{ème} anniversaire, je voudrais vous dire, après trente ans d'existence de notre honorable institution toute ma gratitude quant à son parcours historique qui est des plus éloquents tant par les résultats tangibles réalisés, au plan fiscal, que par la qualité des échanges que nous avons eus, marqués par un sens étroit des relations humaines.

Il m'est un devoir aussi de vous faire part de ma reconnaissance de la contribution qu'a apporté le CREDAF dans la consolidation de la coopération entre les administrations fiscales membres à travers la mutualisation des connaissances et des expériences afin d'instaurer

la bonne gouvernance et d'accroître la performance des services fiscaux.

Les thèmes retenus lors des séminaires, rencontres et colloques témoignent de la volonté des pays membres de faire de l'administration fiscale un véritable levier d'action de gestion de la conjoncture.

Tout en souhaitant encore plein de succès aux travaux du CREDAF, je tiens à rendre un vibrant hommage à tous les secrétaires généraux qui se sont succédé à la tête de notre honorable institution ainsi qu'à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la hisser au niveau dont elle peut s'enorgueillir et d'avoir également réussi à impulser, à nos Administrations fiscales respectives, une nouvelle dynamique basée sur l'échange d'expérience et le respect mutuel.

Abderrahmane RAOUYA

DIRECTEUR GÉNÉRAL DES IMPÔTS d'ALGÉRIE



Le mot du Secrétaire Général

Les 30 ans du CREDAF



À peine plus d'un an après avoir pris mes fonctions de secrétaire général du CREDAF, j'ai l'honneur, et le plaisir, d'organiser avec la direction générale des finances du Liban le colloque des trente ans de notre association, à Beyrouth, au Liban.

J'ai souhaité la constitution du présent document pour marquer l'événement et rendre hommage à ceux qui ont construit le CREDAF.

Le travail de recherches dans les archives du CREDAF que le secrétariat général a effectué pour préparer cet événement a permis de mesurer le chemin parcouru depuis 1982 et l'attachement constant à des valeurs fortes.

Durant ces trente années, le CREDAF a évolué en se modernisant et en se professionnalisant, grâce à l'engagement fort des présidents qui se sont succédé et des secrétaires généraux qui m'ont précédé, qui ont su profiter de l'apport de l'évolution des technologies et s'adapter aux attentes nouvelles de ses membres. L'appui de la direction générale des finances publiques (DGFIP) française a été déterminant, tant par les moyens financiers et logistiques fournis au CREDAF que la mise à disposition d'experts de haut niveau dans de nombreuses actions.

Malgré cette nécessaire évolution, le CREDAF a gardé le cap fixé par ses fondateurs en 1982. En effet, le CREDAF de 2012 est plus que jamais un lieu de partage d'expérience, d'échanges et de mutualisation des bonnes pratiques. L'aspect documentaire a été consolidé et notre organisation dispose aujourd'hui d'une base de données très riche. L'attachement à la francophonie voulu par les fondateurs du CREDAF est toujours aussi fort. Pour autant, le CREDAF ne reste pas replié sur lui-même et s'est largement ouvert à la collaboration avec les autres organisations internationales.

Le contexte économique international, la recherche de la performance budgétaire, l'apport des nouvelles technologies et les exigences, légitimes, des usagers envers l'administration fiscale, sont autant de facteurs qui rendent nécessaire la poursuite des réformes engagées par les pays membres du CREDAF. Notre organisation a un rôle très important à jouer dans l'accompagnement de ces réformes en offrant aux trente pays qui la composent aujourd'hui l'opportunité de réfléchir ensemble aux organisations et aux processus à mettre en place.

Je souhaite donc un joyeux anniversaire et une longue vie au CREDAF.

Gilles BERTEAU



Le CREDAF, un esprit de partage

Désireux de mutualiser leurs expériences, connaissances et expériences tout en développant la coopération fiscale francophone, quinze pays d'expression française ont fait le choix de réunir pour la première fois en 1972 les dirigeants des administrations fiscales de leur État respectif afin de partager et d'échanger sur les problématiques rencontrées. Cette rencontre jusqu'alors inédite fut un succès, deux autres suivront dont celle de 1980 qui posera les bases du CREDAF actuel.

En effet, au cours de cette rencontre de 1980, afin d'assurer la continuité de leurs actions tout en se posant en acteurs visibles et crédibles, les États membres ont pris le parti de créer une organisation, un centre de rencontre.

La responsabilité de cette constitution revint à la France qui mit en place le Centre de Rencontres et d'Études des Dirigeants des Administrations Fiscales en 1982 au cours de l'assemblée générale de Yaoundé (Cameroun) sous la présidence de M. BOOTO (Cameroun) et la vice-présidence de M. ROUVILLOIS (France). Lors de cette constitution il a été établi que le bureau de l'organisation se composerait comme suit :

- > un président représentant le pays hôte du colloque de l'année ;
- > un vice-président représentant le pays organisateur du colloque de l'année suivante ;
- > trois administrateurs.

Le projet fondateur du CREDAF est le suivant :

« Pérenniser et organiser les relations des services fiscaux des pays et compléter l'échange d'expériences par un échange documentaire »



Le CREDAF, un terrain d'action international



Cameroun 2005



Siège DGI Lomé



Canada 2009



RCA 2011

22 colloques

-  Algérie
-  Belgique
-  Cameroun
-  France
-  Mali
-  Maroc
-  Niger
-  Togo
-  Tunisie

19 séminaires

-  Bénin
-  Cameroun
-  Canada
-  Côte d'Ivoire
-  Gabon
-  Liban
-  Madagascar
-  Mali
-  Sénégal
-  Togo

4 groupes de travail

-  Belgique
-  Cameroun
-  Congo
-  France
-  Niger
-  Togo

1 forum

-  Algérie



Le CREDAF : un projet riche de sens

Le choix du logo a fait l'objet lors de la constitution du CREDAF de nombreux débats pour aboutir à celui que nous connaissons aujourd'hui.



Des objectifs communs

- Transmettre l'information
- Réfléchir ensemble

Des valeurs communes

- Partage
- Professionnalisme

Des pistes de développement diverses

- Colloques, formations
- Soutenir les pays dans leurs études et leur réflexion

Le CREDAF : la diversité au sein d'un même projet



▶ Objectifs initiaux

- Réalisation d'une base de données fiscale internationale
- Réalisation de documents vidéos à la demande
- Organisation de colloques internationaux

▶ Les ressources

- Cotisations et subventions indexées sur le PNB/habitant
- Produits issus du placement des capitaux mobiliers
- Produits de la rétribution perçue pour service rendu
- Dons et donations divers

▶ Les dates clés

- 1982 : constitution officielle du CREDAF
- 1990 : 1^{ère} session de formation (SALY, Sénégal)
- 1995 : élargissement du bureau de cinq à sept membres
- 2003 : création de groupes de travail
- 2005 : choix de ne développer qu'un seul thème annuel
- 2007 : mise en place d'un séminaire de formation de formateurs
- 2012 : refonte du site internet et création d'une newsletter



La nécessaire institutionnalisation

Lors de sa constitution, le CREDAF a fait le choix d'instaurer un bureau de cinq membres composé d'un président, d'un vice-président et de trois administrateurs. Le CREDAF ayant pour ambition d'être un point relais entre les administrations fiscales des pays entièrement ou partiellement d'expression française, les conditions d'adhésion sont les suivantes :



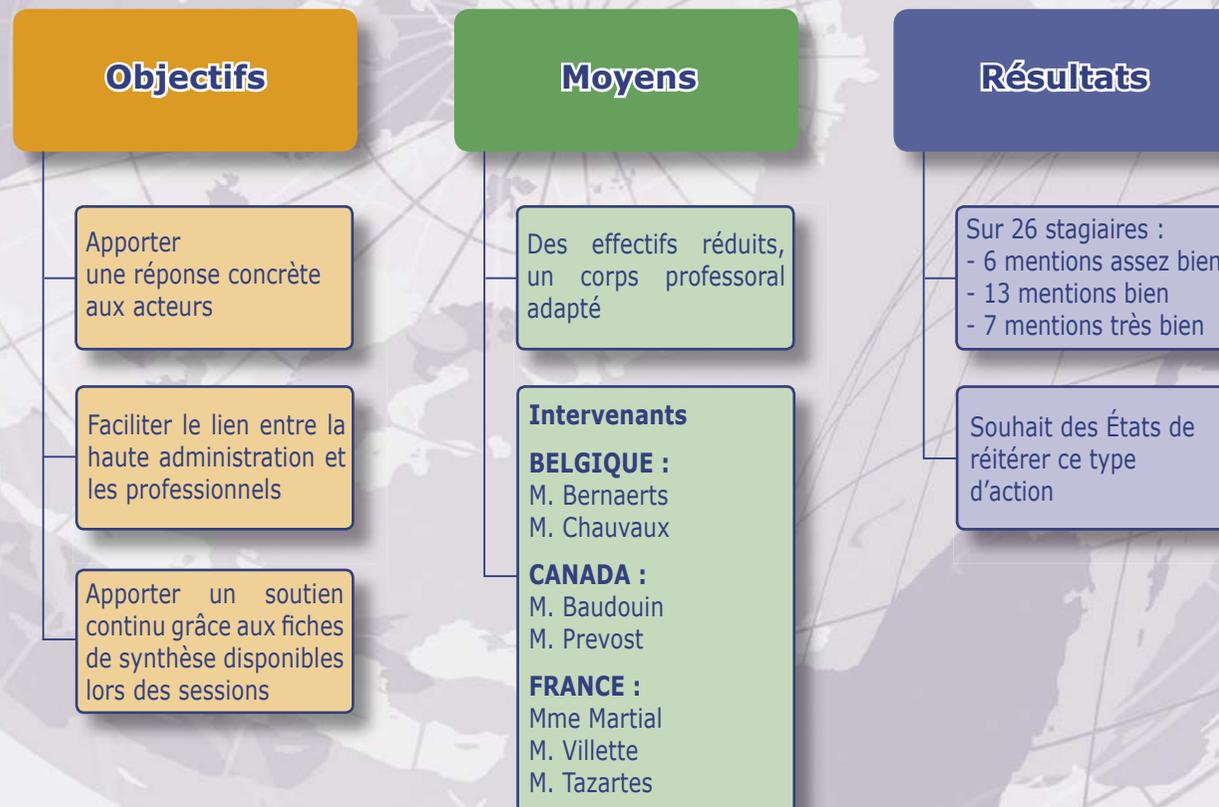
Le CREDAF ayant été constitué en vue de faciliter l'échange d'informations entre les pays membres, une banque de données fiscale internationale a été mise en place dès sa création. Aux origines, seule la France était en mesure d'alimenter une telle base, celle-ci a pu être enrichie au fur et à mesure des problématiques rencontrées et des avancées en interne. L'émulation rendue possible par la mutualisation des savoirs a permis en trente ans de faire du CREDAF, un interlocuteur de référence dans la gestion des problématiques fiscales francophones.



Importance de l'information et de la formation

Depuis 1982, année de sa création, le CREDAF a été à l'écoute des principaux problèmes rencontrés par les Dirigeants des Administrations Fiscales des pays en développement. La formation, en permettant aux acteurs de débattre de manière directe des problématiques, a été privilégiée dès 1982, date de la première session de formation réalisée à SALY au Sénégal, la dernière ayant lieu en 2003.

Focus sur la session de formation de 1990 (SALY, SÉNÉGAL)





Regards sur trois groupes de travail

Depuis 2003, chaque année un groupe de travail élabore une documentation à visée pratique et opérationnelle afin de soutenir les pays membres dans leurs actions grâce à des guides, chartes et autres supports de documentation.

Modèle de guide de déontologie du fonctionnaire de l'administration fiscale

Période : 2006 – 2007
Lieux : Tunisie et Niger
Participants : 11 pays membres
Objectifs : informer, sensibiliser et identifier



La mise en place d'un dispositif d'indicateurs de performance dans une administration fiscale

Période : 2003 – 2004
Lieux : Niger et Belgique
Participants : 10 pays membres
Objectifs : réalisation d'un guide pratique et opérationnel autour de la problématique de la performance dans les administrations fiscales



Guide du vérificateur

Période : 2010 – 2011
Lieux : Burkina Faso et RCA
Participants : 11 pays membres
Objectifs : synthétiser les procédures et les actes devant être accomplis par les vérificateurs en charge des opérations de contrôle fiscal





Expansion du CREDAF grâce à l'outil numérique

Focus sur le site internet

- > Pôle de présentation du CREDAF
- > Pôle de présentation des pays membres
- > Pôle de présentation des actions
- > Pôle de publication
- > Espace réservé aux membres
 - Espace documentaire
 - Espace d'expression

The screenshot shows the CREDAF website interface. At the top, there is a navigation menu with links: ACCUEIL, CALENDRIER, L'ASSOCIATION, PAYS MEMBRES, NOS ACTIONS, PUBLICATIONS, LIENS, CONTACT. The main banner features a photograph of ancient columns and the text: "XXVII^e colloque — Beyrouth — du 7 au 10 mai 2012". Below the banner, there are three main sections: "Le CREDAF" (welcome message and contact info), "Actualités" (news items about the Beyrouth colloquium, a working group meeting, and a training session), and "A VENIR" (upcoming events, including a seminar in Benin). The footer contains legal mentions and technical details: "Mentions Légales // Réalisation: Océanet // Hébergement: Océanet Telecom".



En résumé, le CREDAF, c'est :



*Colloque
Dakar 2010*

- 30 ans de diversité
- 30 pays membres
- 27 colloques
- 28 assemblées générales
- Une ouverture sur le monde
- 1 président, 1 vice-président et 5 administrateurs
- Des valeurs de partage, de transmission et de communication

La famille du CREDAF

Les 30 ans du CREDAF



- Algérie
- Comores
- Congo
- Madagascar
- Mali
- Tunisie
- Belgique
- Canada
- Côte d'Ivoire
- Liban
- Maroc
- Togo
- Bénin
- Cameroun
- Djibouti
- Haïti
- Mauritanie
- Tchad
- Cambodge
- Burkina Faso
- France
- Guinée Bissau
- Niger
- Sénégal
- République Centrafricaine
- Burundi
- Gabon
- Guinée
- République Démocratique du Congo
- Sao Tomé et Príncipe



Hommage à Jean-Claude TILLIET, Directeur général de l'administration et de la fiscalité des entreprises et des revenus de Belgique de 1996 à 2003, Président du CREDAF 2006-2007

Jean-Claude TILLIET a représenté la Belgique sans discontinuer, depuis 1992 jusqu'en février 2008. A ce titre il était considéré comme la «mémoire» du CREDAF. Très investi dans le fonctionnement de l'association, il participait à toutes les réunions de l'organisation, qu'il s'agisse des assemblées générales ou des réunions de bureau que sa recherche permanente du consensus a souvent facilitées. Homme de dialogue, Jean-Claude TILLIET était à la fois apprécié et respecté par tous.

Il était devenu un visage familier pour beaucoup de membres, un visage d'ailleurs associé à celui de son épouse, toujours présente à ses côtés et très investie également dans le fonctionnement du CREDAF, en particulier en ce qui concerne l'organisation des journées-détente.

Jean-Claude TILLIET est resté très actif au CREDAF jusqu'à l'apparition de sa maladie : après avoir organisé le colloque de 2006 en Belgique en collaboration avec Dominique GINET, Secrétaire général du CREDAF,



il a accueilli la première réunion du groupe de travail sur le secteur informel qui s'est tenue en Belgique au mois de décembre 2007, juste avant le colloque de Cotonou en février 2008, le dernier auquel il a participé.

Il a été président du CREDAF pendant l'année 2006-2007, à la suite du colloque de Belgique. Au cours de son mandat, il a participé personnellement aux quatre séminaires qui ont été organisés (Comores, Maroc, Burkina et France), démontrant ainsi une nouvelle fois son engagement au sein de notre association.

L'annonce de sa maladie a provoqué une grande tristesse chez tous ceux qui le connaissaient et qui ont été nombreux, durant cette période, à demander de ses nouvelles et à reconforter son épouse. Sa disparition en novembre 2009 a laissé un grand vide dans la famille du CREDAF qui lui rend hommage aujourd'hui à l'occasion des trente ans de notre organisation.



Hommage à Frantz Richard, Directeur général des impôts d'Haïti de 2005 au 12 janvier 2010

Les participants aux actions du CREDAF disent volontiers que le CREDAF est une famille, ce qui caractérise assez bien cet esprit que ses fondateurs ont voulu insuffler à notre association et qui a perduré tout au long de ses trente années d'existence.

Hélas, toutes les familles ont aussi leurs drames. C'est ainsi que le 12 janvier 2010, Frantz RICHARD, directeur général des impôts d'Haïti a perdu la vie avec plusieurs de ses collaborateurs lors du séisme le plus meurtrier qu'a connu ce pays.

C'est à la direction générale des impôts, à Port au Prince, au cours d'une réunion préparatoire à un séminaire sur les prix de transfert qu'Haïti s'apprêtait à accueillir quelques jours plus tard, du 1^{er} au 3 février, que M. Frantz RICHARD a trouvé la mort. Ce séminaire

aurait été la première action du CREDAF organisée sur le territoire haïtien.

Un formidable mouvement de soutien s'est manifesté au sein du CREDAF et le séminaire qui s'est finalement tenu à Paris a été dédié à Haïti et plus particulièrement à M. Frantz RICHARD.

C'est ici l'occasion de rendre hommage une nouvelle fois à la direction générale d'Haïti et à M. Frantz RICHARD qui gardera une place particulière dans la mémoire du CREDAF. Nous nous sommes engagés à organiser une action du CREDAF en Haïti dès que la situation le permettra, afin de concrétiser le souhait qui avait été exprimé par M. Franz RICHARD d'accueillir nos membres dans son beau pays.



Témoignage de M. BIFANI

**Directeur général des finances du Liban,
hôte du 27ème colloque 2012**

À l'occasion des 30 ans du C.R.E.D.A.F, âge alliant dynamisme et maturité, nous ne pouvons que rendre hommage à cette association qui a su créer une plateforme commune dans le respect de la diversité, ainsi qu'un espace permanent d'échange, permettant aux hauts responsables de plus de 30 pays francophones de se rencontrer et de partager leurs expériences.

Le Liban a traditionnellement misé sur le progrès et la modernisation, et s'est engagé à améliorer la performance de son administration fiscale, victime comme d'autres de la guerre et de la décomposition des institutions. Nous avons également et résolument soutenu la francophonie dans son ensemble, dans ce qu'elle représente en termes de valeurs et de culture. Le CREDAF revêtait donc naturellement un rôle primordial, pendant les colloques et les séminaires, et tout au long de l'année.

Animé par des équipes toujours enthousiastes et attentives, le CREDAF a su rapprocher des administrations fiscales différentes dans le cadre de rencontres diverses, mais toujours axées sur des questions d'actualité pour nos administrations.

Nous avons pu, avec ou grâce au CREDAF, établir des liens solides avec des collègues dans d'autres administrations fiscales francophones, et valoriser ainsi notre expérience en la matière, sans hésiter à tirer des leçons de nos réussites et de nos échecs.

D'autre part, le thème du colloque qui se tiendra cette année au Liban, «l'administration fiscale et l'informatisation», vient à point nommé dans un monde volatil, où technologie et modernisme vont de pair, surtout lorsqu'il s'agit de rendre les services fiscaux moins désagréables au contribuable.



Témoignage de M. ALAOUI MOHAMED (Maroc)

**Directeur Général des impôts
de 1980 à 1993**

M. ALAOUI est Inspecteur des finances, il a été Directeur général des impôts puis Ministre à deux reprises (aux Investissements extérieurs puis aux Affaires économiques et sociales). Il est actuellement Directeur de l'office de développement industriel et Directeur de la caisse de logement et d'équipements militaires.

Le CREDAF est une idée de quelques directeurs généraux des impôts sous l'impulsion de la France et avec l'appui de certains pays dont le Maroc.

Les fondateurs souhaitaient faire du CREDAF une tribune pour faciliter les contacts, l'information, la formation, l'harmonisation des différentes fiscalités et accessoirement le règlement à l'amiable de certains litiges ; à l'époque l'impôt général, l'impôt sur les sociétés et la TVA n'étaient pas généralisés, leur mise en place nécessitait un échange d'expérience plus soutenu et une formation complémentaire.

L'organisation a permis d'organiser des stages, des colloques pour l'échange d'information et d'expériences et de faire connaître les capacités de l'administration marocaine et son expertise».



Témoignage de M. PARISSO ABDOULKARIM

Directeur Général des impôts de 1983 à 1986 (Niger)

«Mes études universitaires commencent à la Faculté de droit d'Abidjan, et s'achèvent avec une licence de droit en France, où j'ai fréquenté l'École Nationale des Impôts de Clermont Ferrand, promotion 70/71, avant de rentrer au Niger. Début 72, je commence à travailler comme inspecteur des impôts et j'occupe successivement les fonctions de chef de service, puis directeur des contributions diverses de 76 à 83 et directeur général des impôts de 83 à 86.

Le Centre de Recherches et d'Études des Dirigeants des Administrations Fiscales est né dans un but de renforcement de la coopération fiscale entre la France et les États francophones. Plus concrètement, cette organisation a été créée suite à la réunion de Yaoundé en 1982 des responsables des services fiscaux des pays francophones. Nos deux doyens d'âge de cette rencontre étaient le directeur général adjoint des impôts du Cameroun, Titi, et le directeur général des impôts de Côte d'Ivoire, Amani Goli.

Pour sa part, le Niger attendait surtout de la création du CREDAF un échange d'expérience entre lui, la France et les différents états d'Afrique francophone, qui puisse lui permettre d'améliorer et

renforcer son système fiscal. Ces échanges ont largement contribué à une réorganisation de notre administration fiscale, aboutissant au regroupement des trois différentes directions de l'époque (contributions diverses, domaine, cadastre), et à la création de la Direction Générale des Impôts en 83. Ils ont aussi été le socle de l'initiation en 85/86 d'une importante réforme, à savoir l'introduction d'un système de Taxe sur la Valeur Ajoutée généralisée à l'ensemble des secteurs de l'économie, qu'on appelle aujourd'hui communément la TVA, ce fut une grande première ! L'introduction de cette taxe a été très positive pour le Niger, et a aidé à une amélioration significative des recettes fiscales du pays, ce qui continue d'être le cas jusqu'aujourd'hui».





Témoignage de M. Dionké Diarra (Mali), Directeur Général de 2003 à 2011, Président du CREDAF en 2003-2004



«Ma passion pour le CREDAF !!!

Je suis entré au CREDAF par effraction, dans les années 1984-85. Je préparais ma thèse de doctorat d'État à Paris I (Tolbiac). Un après-midi à la sortie d'une bibliothèque après une longue journée passée à «bouquiner», un ami Inspecteur des Impôts du Mali me demanda de l'accompagner à une cérémonie à la Rue de Rivoli (MEF). J'hésitai à me rendre dans un endroit aussi «high» en accompagnateur, sans invitation officielle, avec un manteau d'étudiant. Il insista. Je cédai. L'atmosphère était très conviviale, et je fus reçu comme un membre ordinaire.

Près de vingt ans plus tard, j'entre de nouveau au CREDAF, mais cette fois-ci par...accident ! Je suis nommé DG des Impôts en Mars 2003 et au mois de Mai, le Mali accueille le 19^{ème} Colloque du CREDAF. Conformément aux usages je suis porté à la présidence de l'organisation. Le même ami me rappelle alors la cérémonie de Paris en me précisant qu'il s'agissait du CREDAF. Qui l'eut cru, releva-t-il, l'accompagnateur devenu premier responsable!

En franchissant de nouveau les portes du CREDAF, j'ai été d'emblée frappé par l'esprit de famille qui y règne. J'ai compris pourquoi vingt ans plutôt, mon ami m'avait invité sans se formaliser outre mesure et pourquoi j'avais pu facilement intégrer le groupe, l'espace d'un après-midi. Le CREDAF est avant tout une famille,

aimait répéter le «Général» Alain Gerbaud, le bouillant mais sympathique secrétaire général pendant mon mandat de Président. Ce mandat, je l'ai entamé sans difficulté, avec l'encadrement efficace d'un Secrétariat Général compétent et dévoué, l'engagement des pays membres, et la présence discrète, mais ô combien précieuse et très amicale, de «Josiane» (madame Lanteri), la «patronne» du Service de Coopération internationale de ce qui était alors la DGI française. Je serai convaincu au fil du temps de ma longue fréquentation du CREDAF - huit ans - que cet esprit de famille, de fraternité et de solidarité, fraternité reflétait une tradition ancrée en ce lieu, et cela a sans doute contribué à forger ma passion pour le CREDAF. Les Secrétaires Généraux que j'ai connus après Alain, Dominique Ginet, Ivan Faugeron, et leurs collaboratrices Jacqueline Sanchez et Odile Paoletti brillent tous par leur compétence et leur dévouement, et cultivent des liens affectifs avec les membres de l'association. Gilles Berteau, que j'ai moins connu, montre par la chaleur de ses contacts qu'il assure une belle continuité.

Ce cadre convivial et détendu qui lie l'utile à l'agréable conforte sans doute l'attrait des manifestations du CREDAF qui enregistrent des taux de participation croissants.

>>>



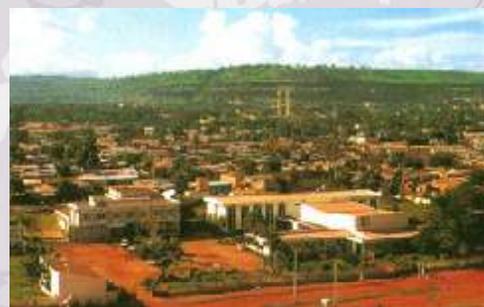
> témoignage de M. Dionké Diarra (Mali), Directeur Général de 2003 à 2011, Président du CREDAF en 2003-2004

Le CREDAF offre un Espace d'échanges professionnels de haut niveau, dans une ambiance familiale et conviviale. Pour ma part, je compris très tôt les avantages à tirer d'une telle organisation. La DGI Mali était engagée dans des réformes de modernisation avec l'appui d'un pays ami. Le CREDAF permettait de partager gracieusement l'expérience de nombreux pays et fournissait ainsi une grille de repères pertinents, une boussole, pour nos actions. Il créait également, un solide cadre de renforcement de la coopération avec l'administration française

Pour ces raisons, la DGI-Mali s'est activement impliquée dans les activités du CREDAF : par la présence des représentants, en accueillant nombre de manifestations, et en marquant sa disponibilité chaque fois qu'elle était sollicitée.

Pour ma part, c'est avec le sentiment de devoir que je me suis acquitté des nombreuses missions qui m'ont été confiées par le CREDAF, comme Président, Président de Groupe de travail ou d'Atelier...

Longue vie et succès au CREDAF»





Témoignage de M. NOUREDDINE BENSOUDA, Directeur Général des impôt du Maroc de 1990 à 2010, Président du CREDAF en 2004-2005

«Ma première participation aux travaux du CREDAF en 1999 en France à Poitiers, m'a profondément marqué, tant sur le plan professionnel que personnel, et ce d'autant plus que cette rencontre a coïncidé avec un changement de cap dans la gestion de la fiscalité marocaine.



Depuis et au fil des rencontres auxquelles j'ai eu le plaisir de participer, j'en garde l'intime conviction que le CREDAF constitue un espace de développement d'une véritable culture de rapprochement des administrations fiscales à travers l'échange d'expériences, un forum de formation des cadres dirigeants et de renforcement des liens d'amitié.

Les rencontres du CREDAF m'ont appris qu'une politique fiscale réussie est tributaire de trois leviers essentiels à savoir, la volonté politique, la cohérence du droit fiscal et la bonne gestion de l'administration fiscale.

En effet, un appui politique fort favorise la mobilisation accrue des ressources et permet à la fiscalité d'être un véritable instrument de développement économique et social.

De même, un droit fiscal cohérent, clair, simple, adapté à l'environnement et lisible par le citoyen, conçu dans le cadre d'une démarche concertée avec les différents partenaires et au plus près de la réalité du terrain facilite la mise en œuvre de la politique fiscale.

Ces principes directeurs ont d'ailleurs prévalu lors du processus d'élaboration et de mise en exécution du code général des impôts au Maroc. Cette œuvre qui a été entreprise en 1999 de manière progressive, au prix de beaucoup de patience et de persévérance, s'est achevée par l'adoption en 2007, d'un texte unique régissant tous les impôts de l'État, avec une interprétation claire, identique et commune, déclinée dans une note circulaire unique.

Dans le même ordre d'idées et dans un monde de plus en plus ouvert et globalisé, la politique fiscale doit prendre en considération les impératifs de convergence avec les normes et les bonnes pratiques à l'international notamment, et termes de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales et de développement des conventions de non double imposition.

À ce titre et en tant que pays importateur de capitaux, le Maroc a conclu depuis 1990, 71 conventions, dont 43 sont en vigueur, sur la base du modèle des Nations Unies, sachant que notre pays a assuré la présidence du comité des experts des Nations Unies de 2005 à 2009.

>>>



> témoignage de **M. NOUREDDINE BENSOUDA**, Directeur Général des impôt du Maroc de 1990 à 2010, Président du CREDAF en 2004-2005

Une politique fiscale réussie dépend enfin et dans une large mesure, d'une gestion moderne et rationnelle fondée sur :

- des systèmes d'information performants, à l'instar de la télé-déclaration et du télépaiement des impôts qui participent à la simplification et à la modernisation des procédures pour tous les citoyens ;
- d'une organisation «orientée client», qui distingue entre les grandes entreprises, les petites et moyennes entreprises, les professionnels et les particuliers ;
- et d'une politique des ressources humaines où la confiance mutuelle est érigée en principe de base, avec une forte conviction en la formation, la communication et la coopération internationale.

Je reste convaincu que les réflexions, échanges et bonnes pratiques partagées dans le cadre des différentes rencontres **du CREDAF, ont contribué à la réalisation des réformes menées** au Maroc.

En effet, le Maroc a toujours été un membre actif au sein de cette institution. En témoigne notamment, l'organisation de deux colloques du CREDAF à Marrakech en 1990 et 2004, de trois séminaires en 2006, 2009 et 2010 ainsi que ses contributions au niveau des travaux des groupes de réflexion constitués dans ce cadre.

D'ailleurs, c'est à l'initiative du Maroc et de la France que l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST) a été créée, sachant

que la Trésorerie Générale du Royaume en a assuré la première présidence en 2006 et continue aux côtés de la France qui la préside aujourd'hui, à y participer activement, avec la même conviction et la même volonté.

Les destins communs du CREDAF et de l'AIST et la convergence entre les deux associations ont fait qu'elles disposent depuis 2011 d'un même secrétariat général, assuré au niveau de la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP).

À ce titre, je tiens à rendre hommage à tous les secrétaires généraux que j'ai connus et qui se sont succédé à ce poste, pour leur excellent travail et leur forte implication, en l'occurrence :

- M. Alain GERBEAUD (1997-2004), M. Dominique GINET (2004-2007) et M. Ivan FAUGERON (2007-2010) qui ont assuré le secrétariat général du CREDAF
- M. Dominique DALLO (2008) qui a assuré le secrétariat général de l'AIST
- Et M. Gilles BERTEAU qui assure depuis 2011 le secrétariat général des deux institutions.

De par leur générosité, leur dynamisme et leur sens de l'écoute, ils ont pu favoriser le renforcement des liens d'amitié entre la famille du CREDAF et celle de l'AIST et nous ont permis de partager des moments agréables, dont je garderai personnellement mes meilleurs souvenirs. »



Les présidents, les secrétaires généraux et les commissaires aux comptes

Les présidents du CREDAF

| Période | Pays hôtes de l'AG | Présidents |
|-----------|--------------------|--------------------------|
| 1982/1984 | Cameroun | M. BOOTO |
| 1984/1986 | France | M. BACONNIER |
| 1986/1988 | Tunisie | M. KALAI |
| 1988/1990 | Congo | M. GAKOSSO |
| 1990/1991 | Maroc | M. ALAOUI |
| 1991/1992 | France | M. LEMIERRE |
| 1992/1993 | Canada | M. LEFEBVRE |
| 1993/1994 | Gabon | M. OBAME |
| 1994/1995 | Belgique | M. WATTEYNE |
| 1995/1996 | Burkina Faso | M. YAMEOGO |
| 1996/1997 | Mauritanie | M. CHERIF |
| 1997/1998 | Benin | M. ADJAVON |
| 1998/1999 | Côte d'Ivoire | M. ELLOH |
| 1999/2000 | France | M. FENET |
| 2000/2001 | Tunisie | M. NOUIRA |
| 2001/2002 | Algérie | M. BOUDERBALA |
| 2002/2003 | Cameroun | M. ABAH ABAH |
| 2003/2004 | Mali | M. DIARRA |
| 2004/2005 | Maroc | M. BENSOUDA |
| 2005/2006 | Niger | M. HAMADOU |
| 2006/2007 | Belgique | M. TILLIET |
| 2007/2008 | Togo | Mme AWADE |
| 2008/2009 | Benin | Mme BABA-MOUSSA SOUMANOU |
| 2009/2010 | Canada | Mme LECLAIR |
| 2010/2011 | Sénégal | M. BA |
| 2011/2012 | Algérie | M. RAOUYA |

Les secrétaires généraux du CREDAF

| Période | Secrétaire général |
|------------------|--------------------|
| 1984/1998 | M. CARION |
| 1998/2004 | M. GERBEAUD |
| 2004/2007 | M. GINET |
| 2007/2010 | M. FAUGERON |
| À partir de 2011 | M. BERTEAU |

Les commissaires aux comptes du CREDAF

| Période | Secrétaire général |
|------------------|--------------------|
| Jusqu'en 2000 | M. BRICHARD |
| 2001/2011 | M. LEFEUVRE |
| À partir de 2011 | M. ROUSSEAU |



Réunion de bureau 2011

Les présidents, les secrétaires généraux et les commissaires aux comptes

Les 30 ans du CREDAF

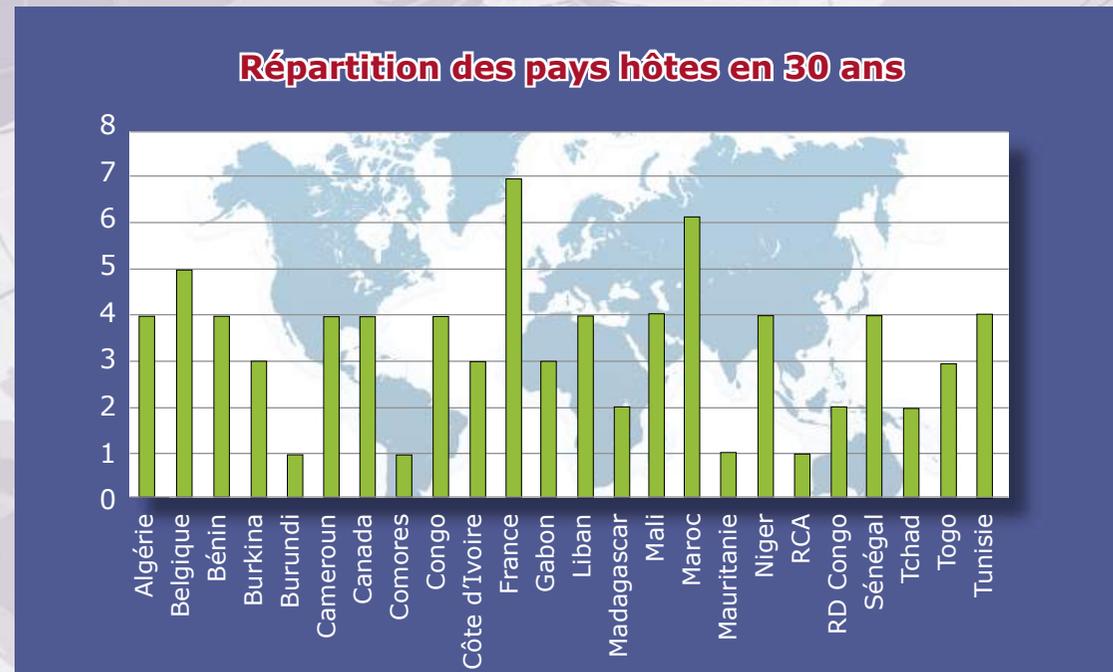




Une multiplication des interventions

Afin de mener à bien son projet, «**pérenniser et organiser les relations des services fiscaux des pays et compléter l'échange d'expériences par un échange documentaire**», le CREDAF dispose de divers moyens d'action dont les colloques, séminaires, groupes de travail. L'objectif de ces rencontres est de faciliter la transmission d'information et le développement des complémentarités entre pays membres.

VUE D'ENSEMBLE DES MANIFESTATIONS DU CREDAF AU COURS DE CES TRENTE ANS

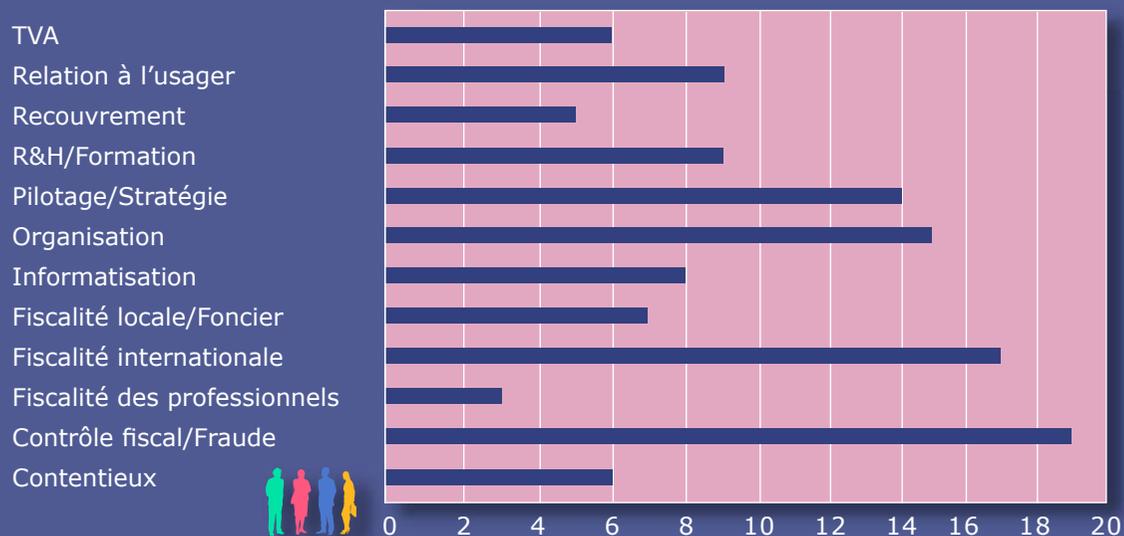




La fiscalité au cœur des actions du CREDAF

Le CREDAF ayant pour fonction première de rassembler les dirigeants des administrations fiscales dans un souci d'échanges et de débats, il n'est pas étonnant lors de l'étude des actions de l'organisation de remarquer que la majorité d'entre elles sont dédiées à la fiscalité. Pour autant, la problématique de l'organisation et du fonctionnement de l'administration fiscale est également très présente ainsi que celle concernant les impôts. La gestion des ressources humaines est également un thème phare des différentes manifestations.

Thématiques des actions





1 - Les colloques

| Année | Lieu | Sujet |
|-------|--------------|---|
| 1984 | FRANCE | Les modalités de l'organisation et de la surveillance des services La retenue à la source en matière d'impôt sur le revenu La méthodologie permettant de mesurer les besoins des administrations fiscales |
| 1986 | TUNISIE | L'utilisation de la micro informatique dans les services fiscaux La Notion d'Établissement stable Fiscalité et exportations |
| 1988 | CONGO | L'introduction de la TVA Le Recouvrement de l'impôt Les marchés financés par l'extérieur |
| 1989 | SÉNÉGAL | Les relations entre Administration et contribuable La fiscalisation du secteur informel L'assistance administrative internationale en matière de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales internationales |
| 1990 | MAROC | Le rôle de la fiscalité dans le financement des collectivités locales L'organisation de l'Administration fiscale |
| 1991 | FRANCE | La formation professionnelle |
| 1992 | CANADA | Les grands défis de l'administration fiscale |
| 1993 | GABON | La mobilisation des ressources (gestion des informations foncières, lutte contre le secteur informel) |
| 1994 | BELGIQUE | La cohérence globale du système fiscal La lutte contre la fraude fiscale internationale La synergie entre administrations fiscales |
| 1995 | BURKINA FASO | La gestion des ressources humaines Le contrôle des services Le consentement à l'impôt Le secteur informel PIAF |



| Année | Lieu | Sujet |
|-------|-------------|---|
| 1996 | MAURITANIE | La gestion de l'assiette de l'impôt La sécurité de l'impôt L'harmonisation fiscale européenne L'harmonisation des fiscalités au sein de l'UEMOA |
| 1997 | BÉNIN | Le rôle de l'impôt dans les programmes d'ajustement structurels Le contentieux de l'impôt La TVA, taux unique ou taux multiples, quels choix ? Le registre urbain foncier Le cadastre Évaluation du projet PIAF |
| 1998 | CÔTE IVOIRE | La dévaluation monétaire et ses répercussions sur la fiscalité L'optimisation de la TVA Les relations entre l'Administration et les usagers (accueil, information, sensibilisation et écoute) La gestion des emplois Le centre de gestion agréé L'informatisation des services fiscaux ivoiriens Le centre de gestion agréé à travers le SYSCOA |
| 1999 | FRANCE | Le pilotage de l'Administration fiscale L'optimisation du Recouvrement La gestion et le contrôle des PME La fiscalité et le commerce électronique |
| 2000 | TUNISIE | Le contrôle fiscal Les prix de transfert La direction des grandes entreprises |
| 2001 | ALGÉRIE | L'évolution stratégique de l'administration fiscale Le contrat d'objectifs et de moyens L'agence des douanes et du revenu au Canada |



| Année | Lieu | Sujet |
|-------|----------|--|
| 2002 | CAMEROUN | L'administration fiscale au service du contribuable La refonte du système d'information (France) La modernisation de l'administration fiscale (Belgique) |
| 2003 | MALI | La recherche d'une plus grande performance de l'administration fiscale Ordonnateurs et comptables La fiscalité locale |
| 2004 | MAROC | La mise en œuvre des orientations stratégiques de l'administration fiscale L'appui au contrôle fiscal L'arbitrage des choix |
| 2005 | NIGER | L'optimisation de la TVA |
| 2006 | BELGIQUE | La gestion des ressources humaines |
| 2007 | TOGO | Le secteur informel |
| 2008 | BÉNIN | L'administration de service : la relation à l'utilisateur et le civisme fiscal |
| 2009 | CANADA | Le contentieux administratif et juridictionnel de l'impôt |
| 2010 | SÉNÉGAL | Le contrôle fiscal |
| 2011 | ALGÉRIE | Organisation de l'administration fiscale et performance |
| 2012 | LIBAN | L'administration fiscale et l'informatisation |



2 - Les séminaires

| Année | Lieu | Thèmes | Animation |
|-------|---------------|--|--|
| 1999 | CÔTE D'IVOIRE | Les ressources humaines | CANADA |
| 2000 | SÉNÉGAL | Le contrôle interne | BELGIQUE/FRANCE |
| 2001 | BURKINA FASO | L'informatisation des services fiscaux | BELGIQUE/FRANCE |
| 2002 | TOGO | Le contrôle de la situation fiscale des personnes physiques | FRANCE |
| 2003 | SÉNÉGAL | Les indicateurs de performance | BELGIQUE/FRANCE |
| 2004 | GABON | La mobilisation des ressources fiscales pour le développement | DGI/DOUANES BENIN/ CAMEROUN/GABON/NIGER |
| | LIBAN | La programmation du contrôle fiscal et l'analyse risque | FRANCE/MAROC |
| | BÉNIN | L'optimisation du système et des techniques de recouvrement | FRANCE |
| 2005 | CAMEROUN | La gestion des redevables de la TVA et le contrôle des défaillants | BELGIQUE/FRANCE |
| | CANADA | Les prix de transfert | CANADA/FRANCE/ OCDE |
| | MADAGASCAR | La fiscalité locale | CAMEROUN |
| | MALI | La recherche du renseignement au profit de la lutte contre la fraude fiscale | CÔTE D'IVOIRE/ FRANCE |
| 2006 | COMORES | La formation professionnelle | FRANCE/LIBAN |
| | BURKINA FASO | La Direction des grandes entreprises. Bilan et perspectives | NIGER |
| | FRANCE | La gestion de l'encadrement et le management par objectif | BELGIQUE/FRANCE |
| | MAROC | Les dispositifs de lutte contre la fraude fiscale internationale | FRANCE/IBFD |
| 2007 | ALGÉRIE | L'élargissement de l'assiette fiscale et le recensement des contribuables | CAMEROUN/ FRANCE |
| | MALI | Les conventions internationales : enjeux et techniques | FRANCE/MAROC |
| | GABON | La méthodologie du contrôle fiscal du secteur informel | BELGIQUE/SÉNÉGAL |
| 2008 | MADAGASCAR | La coopération fiscale au sein des unions interrégionales | CAMEROUN/SÉNÉGAL |
| | CÔTE D'IVOIRE | Formation de formateurs : Le guide de déontologie du fonctionnaire de l'administration fiscale | CÔTE D'IVOIRE/FRANCE |
| | SÉNÉGAL | La relation de l'administration fiscale à l'utilisateur : accueil, assistance et télé-procédures | FRANCE/LIBAN |
| | RÉP DÉM CONGO | Le civisme fiscal | FRANCE/MAROC |



ANNEXES - Rétrospective des actions

| Année | Lieu | Thèmes | Animation |
|-------|-----------------|--|-------------------------------------|
| 2009 | MAROC | Le financement des collectivités locales en Afrique | FRANCE |
| | MALI | Le contrôle interne | CAMEROUN/FRANCE |
| | LIBAN | Formation de formateurs : Les modalités de mise en œuvre d'une charte du contribuable | CANADA/MALI |
| | MALI | La procédure contentieuse devant l'administration | FRANCE/MALI |
| | BÉNIN | La phase juridictionnelle de la procédure contentieuse | BELGIQUE/MAROC |
| 2010 | FRANCE | Les prix de transfert | CANADA/FRANCE |
| | MAROC | L'échange et l'exploitation du renseignement fiscal de source étrangère - La gestion du risque | CANADA/ CÔTE IVOIRE/ FRANCE/OCDE |
| | CÔTE D'IVOIRE | Le suivi et la mesure de la performance du contrôle fiscal | FRANCE/ SÉNÉGAL |
| | ALGÉRIE | Formation de formateurs : Les modalités de mise en œuvre d'un guide des procédures contentieuses | FRANCE/MAROC |
| 2011 | TCHAD | Les modalités d'imposition et de contrôle des opérations internationales | ALGERIE/FRANCE |
| | LIBAN | La conduite du changement | FRANCE/SÉNÉGAL |
| | TUNISIE | L'administration fiscale et la décentralisation | BELGIQUE/BURKINA FASO |
| | CONGO | Formation de formateurs : Les modalités de mise en œuvre d'un guide du vérificateur | FRANCE/GUINÉE |
| 2012 | CAMEROUN | Le pilotage dans une administration informatisée | MAROC/FRANCE |
| | BÉNIN | L'informatisation au service du contrôle fiscal | CÔTE D'IVOIRE/FRANCE |
| | RÉP. DÉM. CONGO | La modernisation du recouvrement | |



3 - Les groupes de travail

| Année | Lieu | Thèmes | Présidence |
|-----------|------------------|---|-----------------|
| 2003 | CAMEROUN/FRANCE | La mise en place d'un schéma directeur informatique | MAROC |
| 2003/2004 | NIGER/BELGIQUE | La conception d'un dispositif d'indicateurs de performance | CAMEROUN |
| 2005/2006 | CONGO/FRANCE | Éléments de méthodologie du contrôle de la TVA | SÉNÉGAL |
| 2006/2007 | TUNISIE/NIGER | Élaboration d'une charte déontologique | CÔTE IVOIRE |
| 2007/2008 | BELGIQUE/TOGO | Élaboration d'un Guide des modalités et procédures de fiscalisation du secteur informel | ALGERIE |
| 2008/2009 | BURUNDI/CANADA | Élaboration d'une charte du contribuable | MALI |
| 2009/2010 | TCHAD/CONGO | Élaboration d'un guide des procédures contentieuses | MAROC |
| 2010/2011 | BURKINA FASO/RCA | Élaboration d'un guide du vérificateur | BÉNIN/NIGER/RCA |
| 2011/2012 | MAROC | Élaboration d'un guide d'aide à la contractualisation des objectifs | BÉNIN |

4 - Le forum de discussion

| Année | Lieu | Thèmes | Animation |
|-------|---------|-------------------------|-----------|
| 2004 | ALGÉRIE | La fiscalité pétrolière | ALGÉRIE |



Stéphanie Philippe, Gilles Berteau et Odile Paoletti

L'équipe du CREDAF souhaite adresser ses remerciements à tous ceux qui l'ont aidée à réaliser ce document souvenir, en particulier à :

- > Adeline Hascoet, pour ses recherches et l'élaboration du document
- > Jean Pujoulet, pour la mise en page et le graphisme
- > Alain Gerbeaud, pour son aide dans la sélection des photos
- > ainsi que le Service de la documentation Nationale du Cadastre (SDNC), pour l'impression



LE CREDAF : 30 ANNÉES D'OUVERTURE SUR LE MONDE FISCAL FRANCOPHONE