CREDAF
Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales

DGI
DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

DIALOGUE

29ème colloque international

CÔTE D'IVOIRE

ABIDJAN 2014

19 au 22 mai 2014

L'audit et le contrôle internes

Allocutions et discours - Synthèse des travaux

29ème COLLOQUE INTERNATIONAL DU CREDAF

ABIDJAN – CÔTE D'IVOIRE - 19 au 22 mai 2014

Synthèse

AVANT-PROPOS 3

TERMES DE REFERENCE 5

Discours d'ouverture de M. Pascal ABINAN 7

Discours d'ouverture de M. Antoine NGAKOSSO 10

Discours d'ouverture de M. Gilles BERTEAU 12

Discours de M. Abdourahmane CISSE 14

Discours de M. Philippe JACQUIJ 16

Les enjeux de l'audit et du contrôle internes dans l'administration fiscale 17

De l'utilité d'une plateforme de partage des connaissances ou comment améliorer les performances des administrations fiscales via cette plateforme 22

Le contrôle interne, outil de maîtrise des risques ? 24

La mise en œuvre de l'audit interne 28

La nouvelle gouvernance « Risques et Audit » 33

Le contrôle interne à la Direction générale des Impôts (DGI) de Côte d'Ivoire 36

Conclusion des travaux portant sur l'audit et le contrôle fiscal 40

Présentation des résultats du groupe de travail sur les conventions fiscales 42

Présentation d'une base de données des conventions fiscales internationales 43

Présentation du système fiscal ivoirien 44

Discours de clôture de M. Gilles BERTEAU 46

Discours de clôture de M. Didier CORNILLET 48

Discours de clôture de M. Pascal ABINAN 49

Discours de clôture de M. Bernard KONAN 51

LES INTERVENANTS 52

LES PARTICIPANTS 61

AVANT-PROPOS

Le 29ème colloque international du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales s'est tenu à Abidjan (Côte d'Ivoire) du 19 au 22 mai 2014, avec comme thème «l'audit interne et le contrôle interne dans l'administration fiscale».

Il s'est déroulé en présence de 120 délégués, représentant 26 pays membres du CREDAF et 12 organismes internationaux. La participation importante enregistrée montre l'intérêt porté à cette thématique et traduit de la part des membres du CREDAF la volonté de se donner l'assurance raisonnable de couvrir les risques et de s'assurer également du degré de maîtrise de ses opérations et de les améliorer.

La mobilisation d'un grand nombre d'experts (19 intervenants issus de 12 pays membres et de 2 organisations internationales) pour animer les travaux a joué un rôle important dans la réussite du colloque. Les débats ont été intenses, enrichis par les expériences mutuelles des pays membres du CREDAF et celles des représentants des pays et des organisations internationales invités.

Au cours du colloque, qui a alterné séances plénières et travaux en commissions et en ateliers, ont été abordées les questions des enjeux, de l'organisation et de la mise en œuvre du contrôle et de l'audit internes pour les administrations fiscales, ainsi que de leur articulation.

Comme traditionnellement, le colloque a été l'occasion de présenter le résultat du groupe de travail chargé d'élaborer un guide sur la mise en œuvre des conventions fiscales. La diffusion du document élaboré, qui a répondu aux attentes des pays membres, a fait l'objet d'un accompagnement dans le cadre d'un séminaire de formation de formateurs du groupe de travail, à Kinshasa en septembre 2014.

Je crois pouvoir affirmer que ce colloque a atteint ses objectifs en proposant des thèmes de réflexion qui ont répondu aux préoccupations des dirigeants des administrations fiscales. Il leur a également permis d'approfondir leur réflexion sur les problématiques abordées et de nouer des relations avec les autres pays membres qui pourront déboucher sur des coopérations bilatérales ou régionales.

Je vous invite à prendre connaissance des actes du colloque dans ce document de synthèse et sur le site internet du CREDAF où vous trouverez également la documentation diffusée sur place.

Au nom de tous les participants qui ont plébiscité l'organisation du colloque, j'adresse mes remerciements les plus sincères à M. Pascal ABINAN, Directeur général des Impôts de la Côte d'Ivoire, Président du CREDAF, et à son équipe, pour la qualité de leur accueil et de l'organisation.

Didier CORNILLET

Secrétaire général

TERMES DE REFERENCE

Chaque année, les membres du CREDAF retiennent pour le colloque annuel un thème au centre de leurs préoccupations. Le CREDAF est une association de fiscalistes mais c'est aussi, et surtout, une association de dirigeants d'administrations fiscales dont les préoccupations portent à la fois sur le cœur de métier de nos administrations, la fiscalité, mais aussi sur des sujets de management, de pilotage ou encore d'organisation.

Ainsi, après le thème de « la fiscalité internationale » traité à Brazzaville, au Congo, en 2013, le 29e colloque, qui se tiendra à Abidjan, en Côte d'Ivoire, portera sur «l'audit interne et le contrôle interne dans l'administration fiscale».

Le choix de ce thème montre que les membres du CREDAF sont conscients de la nécessité de se donner l'assurance raisonnable de couvrir les risques et de s'assurer également du degré de maîtrise de ses opérations et de les améliorer.

Dans un contexte de crise économique mondiale où le peu de croissance génère peu de rentrées fiscales, tous les pays cherchent à accroître leurs recettes domestiques. Les actions menées par le CREDAF au cours des dernières années ont montré que l'élargissement de l'assiette et le renforcement de l'efficacité du contrôle fiscal sont des leviers pour atteindre cet objectif d'augmentation des recettes. Le contrôle interne et l'audit interne sont également des leviers dans cette démarche, dès lors qu'ils concourent à fiabiliser les processus et à maîtriser les risques.

Les administrations fiscales sont fortement exposées aux risques en raison de leur responsabilité dans l'activité financière de l'État, de la large déconcentration des responsabilités, de la sensibilité des processus gérés et des informations détenues.

Ces risques sont multiples et variés et concernent toutes les structures et tous les processus. A titre d'illustration, parmi les risques majeurs on peut citer la perte ou le détournement de fonds, le non respect des procédures (marché public, contrôle fiscal, recouvrement…), l'inadaptation aux évolutions techniques, les compétences ou les ressources insuffisantes, le dépassement des lignes de crédit, le retard dans les projets, les manquements déontologiques, etc.

Dès lors, les responsables sont naturellement amenés à s'interroger sur le fonctionnement des structures dont ils ont la charge, par la mise en place d'une mission d'audit et d'un dispositif de contrôle interne.

L'audit interne doit permettre, d'une part, de garantir un équilibre optimal entre une délégation suffisante des responsabilités et un contrôle par le biais de mécanismes efficaces et, d'autre part, de s'assurer de la conformité, de la régularité des activités réalisées et de la fiabilité de l'information.

Conduite par des auditeurs dont l'indépendance est garantie, externes à la structure auditée, la fonction d'audit interne donne l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc aux objectifs de l'administration. Et si tel n'était pas le cas, les auditeurs apporteraient des recommandations pour y remédier.

L'audit a également pour mission d'évaluer la qualité du contrôle interne mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leur activité.

Le contrôle interne a en effet pour objectifs la maîtrise par chaque service de ses activités, la réalisation sécurisée des missions par la diminution de l'exposition aux risques et l'amélioration de la performance globale de l'administration fiscale.

Chaque service doit pouvoir exercer ses activités en toute sécurité par la formalisation claire de l'organisation du travail retenue, des responsabilités de chacun et de la connaissance des procédures à mettre en œuvre. Ceci doit permettre d'identifier les événements et les incidents susceptibles d'entraver une bonne maîtrise de son activité par chacun des acteurs.

La réalisation sécurisée des missions consiste à s'assurer du respect de la conformité aux lois et règlements, de la correcte application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, du bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la qualité des travaux, de l'existence de mécanismes de contrôles pour l'exercice de toutes les missions avec une modulation selon la sensibilité des procédures.

L'amélioration de la performance globale de l'administration fiscale est ainsi assurée par la diminution du nombre et de l'impact des incidents et le renforcement en conséquence de sa fiabilité auprès de ses interlocuteurs et partenaires.

On le voit, la maîtrise des risques et l'audit sont deux fonctions complémentaires qui visent à assurer la maîtrise du fonctionnement et des activités d'une entité de travail.

Au cours du colloque, seront notamment abordées les questions de l'organisation, de l'articulation entre l'audit et le contrôle internes, de la programmation et du suivi, et des outils mis à la disposition des différents acteurs de ces deux missions. Des experts de pays membres et d'organisations internationales exposeront les principes qui seront illustrés par le témoignage de représentants d'administrations fiscales au cours d'exposés en séances plénières et en ateliers et d'échanges en sous-commissions.

Le colloque d'Abidjan a pour objectif de favoriser la réflexion et les échanges sur cette problématique. Le CREDAF examinera ensuite quel rôle il peut jouer en matière de formation et de renforcement de la capacité des administrations de ses membres.

Discours d'ouverture de M. Pascal ABINAN
Directeur général de la Côte d'Ivoire et Vice-président du CREDAF

Monsieur le Ministre auprès du Premier Ministre chargé du Budget, Président de cette séance,

Monsieur Koné Bruno, Ministre de la Poste et des Titres, Porte-parole du Gouvernement,

Monsieur le Représentant de M. l'Inspecteur général d'Etat,

Excellences, Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs,

Monsieur le Président du CREDAF, mon cher ami Antoine NGAKOSSO, Directeur général des Impôts et des Domaines du Congo,

Monsieur le Secrétaire général du CREDAF, cher ami Gilles BERTEAU,

Monsieur le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor de la Côte d'Ivoire,

Monsieur le Représentant de M. le Directeur général des Douanes de Côte d'Ivoire,

Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux et responsables des administrations fiscales des pays membres du CREDAF,

Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux des administrations publiques ivoiriennes,

Mesdames et Messieurs les Experts des Organisations régionales et sous-régions,

Mesdames et Messieurs les Experts fiscaux des pays membres du CREDAF,

Honorables Chefs traditionnels,

Chers amis de la presse nationale et internationale,

Mesdames et Messieurs,

C'est pour moi un honneur et un réel plaisir de vous souhaiter la bienvenue à la cérémonie d'ouverture de la 30ème Assemblée générale et du 29ème colloque du Centre de Rencontres et d'Etudes des Administrations Fiscales (CREDAF).

A vous chers collègues, Mesdames et Messieurs les Directeurs des administrations fiscales des pays membres du CREDAF et les experts qui avez fait le déplacement d'Abidjan, je voudrais souhaiter le traditionnel « Akwaba », c'est-à-dire la bienvenue en Côte d'Ivoire, pays de l'hospitalité.

Honorables invités, distingués participants, Mesdames et Messieurs, au moment où s'ouvrent nos assises, permettez-moi d'honorer avec la grande tristesse la mémoire de notre illustre collègue belge Carlos SIX, Administrateur général du Service public fédéral des Finances de la Belgique qui nous a quittés le 6 mai dernier, alors qu'il assistait, à Rio de Janeiro au Brésil, à l'Assemblée générale du CIAT.

Carlos était un habitué du CREDAF. Il a participé à plus d'une vingtaine d'actions organisées par notre association dont une dizaine en qualité d'animateur. Plus récemment encore, il était présent avec plusieurs d'entre nous, à Paris au mois de mars dernier, à l'occasion de la 3ème réunion annuelle du Forum mondial sur les prix de transfert organisée par l'OCDE. Le souvenir de son attachement aux idéaux du CREDAF, son abnégation au travail et sa chaleur communicative resteront encore longtemps vivaces dans nos esprits et je souhaite que son exemple continue de nous inspirer au sein de notre association. Je tiens ici à adresser les condoléances de la Direction générale des Impôts de Côte d'Ivoire, à sa famille, à nos collègues de la Belgique ainsi qu'à tous les membres du CREDAF pour cette grande perte. En hommage à notre illustre disparu, je vous prie Mesdames et Messieurs de bien vouloir vous lever pour observer une minute de silence.

Je vous remercie.

Monsieur le Ministre auprès du Premier Ministre chargé du Budget,

Vous avez tenu à présider personnellement cette cérémonie d'ouverture malgré votre calendrier que je sais très chargé, témoignant, une fois de plus, tout l'intérêt que vous accordez aux activités de notre administration. Votre présence très distinguée à nos côtés est le gage du soutien du Gouvernement de Côte d'Ivoire avec à sa tête son Excellence Daniel Kablan DUNCAN, Premier Ministre, Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget, sous la haute autorité de Son Excellence Alassane OUATTARA, Président de la République, aux initiatives visant à renforcer la coopération entre la Direction générale des Impôts et les autres administrations fiscales, en particulier celles des pays membres du CREDAF. Merci pour votre sollicitude Monsieur le Ministre.

Monsieur le Ministre Koné BRUNO,

Merci d'être venu apporter votre soutien à votre collègue et, ce faisant, à la DGI tout entière. Cela nous honore grandement. Merci Monsieur le Ministre.

Mesdames et Messieurs, chers collègues,

La 30ème Assemblée générale des membres de notre organisation qui s'ouvre ce jour, nous offre l'occasion de faire le bilan de nos activités, de dégager les perspectives pour l'année à venir et de procéder au renouvellement de nos instances.

Je tiens ici à remercier et à saluer notre collègue, le Président du CREDAF, mon cher ami Antoine NGAKOSSO, Directeur général des Impôts et des Domaines de la République du Congo, pour toutes les actions entreprises durant son mandat en vue de renforcer le rayonnement du CREDAF. Permettez-moi d'associer à nos remerciements notre Secrétaire général, Gilles BERTEAU, et son équipe pour le dynamisme et la compétence dont ils font preuve dans l'animation de notre association qui est aujourd'hui une organisation de référence mondiale dans le domaine des finances publiques.

Mesdames et Messieurs, chers collègues, honorables invités,

Le 29ème Colloque a pour thème central l'audit et le contrôle internes dans l'administration fiscale. La réflexion sur l'importance, les modalités et la finalité de l'audit et du contrôle interne dans les administrations fiscales s'avèrent d'une importance particulière dans le contexte actuel. En effet, une bonne fiscalité et la mise en œuvre des meilleures techniques de collecte de l'impôt ne peuvent être efficaces que s'il existe, au sein de nos administrations, un dispositif pertinent d'auto-évaluation et de suivi des activités permettant d'assurer l'alignement de l'action des services fiscaux par rapport à la vision et aux objectifs définis. Je me réjouis donc, qu'après plusieurs rencontres consacrées au renforcement des capacités de nos administrations en matière de technique et de gestion fiscale, notre organisation a fait le choix, cette année, de s'intéresser à l'audit et au contrôle interne dans l'administration fiscale.

A ce propos, la DGI de Côte d'Ivoire, à l'instar d'autres administrations fiscales membres du CREDAF, a mis en place depuis quelques années une organisation et des outils de suivi d'évaluation des activités de ce service. Notre administration s'est même engagée dans une démarche qualité en vue d'accroître ses performances et d'améliorer la qualité du service rendu aux contribuables. Cependant, force est de reconnaître que chez nous, comme dans d'autres pays africains, l'évaluation et le contrôle de l'activité des services peine encore à s'installer dans les habitudes. En effet, au lieu d'être perçus comme outils de performance, les systèmes d'évaluation et de contrôle interne ainsi que leurs animateurs suscitent de la méfiance et de la réticence, le plus souvent même de la part des cadres.

Le Colloque d'Abidjan devra donc nous permettre de mutualiser nos expériences sur ce sujet afin d'identifier les meilleurs chemins organisationnels, les meilleurs outils et méthodes permettant d'installer durablement les nouvelles technologies de management que constituent l'audit et le contrôle internes dans la gouvernance de nos administrations fiscales afin de les rendre plus performantes.

Mesdames et Messieurs, chers collègues,

Le Colloque qui nous réunit sera également l'occasion pour le groupe de travail du CREDAF sur les conventions fiscales internationales, créé lors de l'Assemblée générale de Brazzaville en 2013, de présenter la mouture définitive du guide méthodologique d'aide à la mise en œuvre des conventions fiscales internationales. Je rappelle que la constitution de ce groupe de travail, composé de l'Algérie, de la Belgique, du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, de la France, du Maroc, du Sénégal et de la Tunisie, s'est imposé comme une réponse à une forte demande de la part des pays membres du CREDAF, de sorte que l'élaboration et l'adoption de ce guide marque un pas important dans le renforcement de la coopération technique entre pays membres et en matière d'échange des meilleures pratiques dans ce domaine.

Je souhaite qu'avec l'adoption de ce guide, nos administrations disposent d'outils didactiques pour lutter plus efficacement contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert des bénéfices qui a focalisé notre attention lors du 3ème Forum mondial annuel sur les prix de transfert tenu du 26 au 28 mars à Paris.

Chers collègues,

Sans doute qu'il nous sera difficile de puiser, dans le cadre de ces assises, les problématiques liées au thème et dont nous aurons à débattre au cours de ce colloque. Cependant, je reste confiant dans le fait que, de nos espérances aussi différentes les unes que les autres et de nos échanges, émergeront des dispositions et des principes communs dont chaque pays pourra s'inspirer pour l'avenir.

C'est sur ces mots que je voudrais terminer mon propos en souhaitant plein succès aux travaux de la 30ème Assemblée générale et du 29ème Colloque international de notre association et un excellent séjour à toutes les délégations étrangères en terre ivoirienne.

Discours d'ouverture de M. Antoine NGAKOSSO
Directeur général des Impôts et des Domaines du Congo
Président du CREDAF

Monsieur le Ministre auprès du Premier Ministre chargé du Budget de la Côte d'Ivoire,

Monsieur le Ministre de la Poste, des Technologies de l'Information et de la Communication de la Côte d'Ivoire,

Messieurs les Ambassadeurs ici présents,

Messieurs les Chefs traditionnels,

Messieurs les représentants des autorités locales de la Côte d'Ivoire,

Monsieur le Directeur général de la Côte d'Ivoire,

Monsieur le Directeur général des Douanes de Côte d'Ivoire,

Monsieur le Directeur général de la Comptabilité publique et du Trésor de la Côte d'Ivoire,

Monsieur le Secrétaire général du CREDAF,

Mesdames et Messieurs les membres du Bureau du CREDAF,

Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux des Impôts des pays membres du CREDAF,

Mesdames et Messieurs distingués invités en vos rangs et qualités respectifs,

Permettez-moi au nom du CREDAF et en mon nom propre, tout d'abord, de remercier Monsieur le Ministre auprès du Premier Ministre de la Côte d'Ivoire pour avoir honoré cette cérémonie d'ouverture de sa présence, ce qui témoigne de l'intérêt que son Excellence Monsieur le Président de la République, Alassane OUATTARA et son gouvernement accordent aux problèmes liés à la fiscalité car, sans fiscalité, pas d'Etat, sans Etat, pas de règle, et sans règle, pas de société. Ensuite, de formuler à l'endroit de tous les participants ici présents, la bienvenue en Côte d'Ivoire, plus précisément à Abidjan, pour participer aux travaux du 29ème Colloque du CREDAF qui se déroulera du 19 au 22 mai dans ce majestueux hôtel Sofitel.

Mesdames et Messieurs,

Le CREDAF est le Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales, qui regroupe 30 pays francophones. En d'autres termes, le CREDAF est une association de fiscalistes dont les préoccupations portent à la fois sur le cœur de métier des administrations fiscales, mais aussi sur l'organisation des administrations fiscales, sur la gestion des ressources humaines, sur le management et sur la conduite des différentes réformes fiscales.

Mesdames et Messieurs,

Récemment, les préoccupations du CREDAF se sont étendues sur la politique fiscale en raison de l'érosion des bases imposables et des transferts de bénéfices organisés par les firmes multinationales et leurs filiales, mais aussi du fait que la politique monétaire, dans la majorité des états, était confiée à une banque centrale indépendante. La politique budgétaire et fiscale est le seul instrument des politiques économiques qui est à la disposition des états.

Mesdames et Messieurs,

Après le thème de la fiscalité internationale, traité lors du 28ème Colloque à Brazzaville, le 29ème Colloque porte sur l'audit et le contrôle internes dans les administrations fiscales.

Tout comme la fiscalité internationale, le thème du 29ème Colloque est d'actualité et revêt une importance capitale. En effet, dans un contexte de crise économique mondiale, la recherche des pistes visant à augmenter les recettes fiscales est devenue un impératif majeur pour les Etats. Ainsi, l'homme étant au centre de tous les processus, le respect de l'éthique et des règles déontologiques, le respect des procédures administratives, le respect des normes de la gestion des ressources humaines, le respect des normes de gestion comptables et financières, la transparence et la gouvernance fiscale, sont devenus incontournables afin de réduire divers risques, ce qui témoigne de l'intérêt accordé à ce terme.

Mesdames et Messieurs,

En somme, il s'agit de rechercher le changement des comportements par la responsabilisation, à la fois des agents de l'administration fiscale et des contribuables, en vue d'améliorer le degré de confiance mutuelle et de réduire les incertitudes qui découlent de l'aléa de moralité.

Mesdames et Messieurs,

Depuis l'Assemblée générale de Brazzaville, tenue le 27 mai 2013, j'ai eu l'honneur et le plaisir d'assurer la présidence du CREDAF. Cet honneur a été partagé par tout le peuple congolais, en général, et toute la Direction générale des Impôts et des Domaines, en particulier. Mon mandat s'est distingué de celui de mes prédécesseurs par la politique de l'ouverture du CREDAF vers les associations sœurs, vers les organisations et institutions internationales. Cette ouverture a pour vertu la mutualisation des expériences. Ainsi, notre intérêt est de la pérenniser.

Mesdames et Messieurs,

Mon mandat de Président du CREDAF prend fin dans quelques heures, après la 29ème Assemblée du CREDAF. A cet effet, je remercie M. Gilles BERTEAU, Secrétaire général du CREDAF, et l'ensemble du personnel du Secrétariat général du CREDAF, de m'avoir accompagné méticuleusement dans l'exécution des actions qui nous ont été assignées.

Mesdames et Messieurs,

A mon successeur, le Directeur général des Impôts de Côte d'Ivoire à qui je passe le témoin dans quelques heures, je souhaite plein succès dans ses nouvelles fonctions.

Monsieur le Ministre auprès du Premier Ministre chargé du Budget,

Monsieur le Ministre de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication de la Côte d'Ivoire,

Mesdames et Messieurs distingués invités,

Avant de terminer mon allocution, je remercie très hautement le Président de la République, M. Alassane OUATTARA, pour avoir rétabli la paix et réhabilité les infrastructures sans lesquelles le Colloque ne devait pas avoir lieu à Abidjan. Je remercie sincèrement les autorités militaires et civiles de la Côte d'Ivoire de l'accueil chaleureux qu'ils ont bien voulu réserver aux différents participants de ce 29ème Colloque.

Enfin, pour terminer, je formule à l'endroit de tous les délégués du CREDAF et d'autres organisations, une bonne participation et plein succès aux travaux de ce 29ème Colloque du CREDAF. Vive la francophonie et en avant le CREDAF !

Je vous remercie pour votre attention.

Discours d'ouverture de M. Gilles BERTEAU
Secrétaire général du CREDAF

Monsieur le Ministre auprès du Premier Ministre, Chargé du Budget,

Monsieur le Ministre de la Poste, des Technologies de l'Information et de la Communication, Porte-parole du Gouvernement,

Mesdames et Messieurs les membres du Corps diplomatique,

Monsieur le Président du CREDAF,

Monsieur le Directeur général des Impôts de la Côte d'Ivoire,

Monsieur le Directeur général du Trésor et de la Comptabilité publique,

Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux,

Mesdames, Messieurs,

Je suis très heureux de me trouver devant vous aujourd'hui à Abidjan pour l'ouverture du 29e colloque du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations fiscales.

Le CREDAF a déjà eu l'honneur d'être reçu par la Côte d'Ivoire pour la tenue de son Assemblée générale annuelle, en 1998, et est revenu à trois reprises depuis pour des séminaires des directeurs, dont le dernier en 2010 auquel j'ai eu le plaisir de participer. C'est la preuve de l'attachement que porte la Côte d'Ivoire à notre organisation qu'elle a contribué à créer, en 1982, aux côtés de 14 autres pays francophones.

Monsieur le Ministre, Monsieur le Directeur général des Impôts,

Je vous remercie chaleureusement d'avoir bien voulu accueillir cette nouvelle manifestation internationale du CREDAF et, Monsieur le Ministre, d'avoir honoré de votre présence la cérémonie d'ouverture, marquant ainsi l'intérêt que vous portez au CREDAF et à ses travaux.

Les travaux de cette 29e édition porteront sur « l'audit interne et le contrôle interne dans l'administration fiscale ». Le Directeur général des Impôts de la Côte d'Ivoire et le Président du CREDAF, qui viennent de s'exprimer, ont dit toute l'importance qu'ils attachent à ces activités, aussi ne m'y attarderai-je pas, d'autant plus que la table ronde qui ouvrira les travaux cet après-midi abordera tout particulièrement ce thème sous l'angle des enjeux. La présence de plus de 120 participants, représentant 28 pays et 12 organisations internationales, est la démonstration de la pertinence du choix du thème retenu.

Je voudrais simplement souligner à mon tour la capacité des membres du CREDAF à retenir dans la programmation de ses activités, aussi bien des sujets transversaux que des sujets relatifs à la fiscalité. Cela démontre que chacun est bien conscient que, pour atteindre les objectifs fixés par les gouvernements, il ne suffit pas d'être expert en fiscalité mais qu'il est impératif de prendre en compte toutes les composantes du pilotage de l'administration et de ses structures, de la gestion des ressources humaines à l'informatisation, en passant notamment par un dispositif d'amélioration des processus, des organisations et de la performance, et de la maîtrise des risques.

L'objectif du colloque d'Abidjan est de réfléchir pendant trois jours sur la pertinence des dispositifs que nous avons mis en place dans nos administrations et de s'appuyer sur les expériences des uns et des autres et les échanges qui suivront pour faire évoluer, si nécessaire, notre démarche en matière d'audit et de contrôle internes.

Avant cela, nous tiendrons la 30e Assemblée générale de notre association. C'est un moment auquel j'attache une importance particulière puisque c'est l'instance qui décide des orientations du CREDAF et qui arrête son programme d'activité. Nous y ferons le bilan de l'activité de 2013 qui a été particulièrement riche, avec un programme très ambitieux qui a été respecté grâce à l'engagement de tous. Je voudrais ici remercier tous les pays membres qui ont accueilli des actions du CREDAF en 2013, ou mis à disposition des experts pour animer ces événements. Je mesure pleinement l'effort, budgétaire et humain, que cela représente.

Je voudrais également saluer l'implication du Président du CREDAF, M. Antoine NGAKOSSO, et le remercier pour le soutien et la confiance qu'il m'a accordés. Sous sa présidence, le CREDAF a poursuivi son évolution vers une plus grande professionnalisation dans la mise en œuvre et le suivi de ses activités, et vers un rapprochement avec nos partenaires internationaux. La présence de représentants de plusieurs de ces organisations internationales aujourd'hui à Abidjan pour le colloque du CREDAF traduit cette évolution.

Il me faut aussi rendre hommage à l'implication et à l'appui important des membres du Bureau exécutif dont je sollicite régulièrement l'avis ou le concours. Je pense, notamment, à Carlos SIX dont la disparition restera un grand traumatisme pour tous ceux qui l'ont connu, et pour moi-même en particulier, compte tenu des liens que nous avions tissés depuis 4 ans que vous m'avez confié la responsabilité d'assurer le secrétariat général.

Avant de conclure mon propos, permettez-moi, Monsieur le Ministre du Budget, Monsieur le Ministre de la Poste, des Technologies de l'Information et de la Communication, Porte-parole du Gouvernement, Monsieur le Directeur général des Impôts de la Côte d'Ivoire, de vous remercier au nom de tous les participants, pour l'accueil formidable que nous avons reçu depuis notre arrivée en terre ivoirienne et pour la qualité de l'organisation mise en place.

Je souhaite à tous les délégués présents un excellent colloque et un séjour très agréable à Abidjan.

Je vous remercie.

Discours de M. Abdourahmane CISSE

Ministre auprès du 1er Ministre, chargé du Budget

- **Monsieur le Ministre des Postes, des Télécommunications et des Technologies de l'Information, porte-parole du Gouvernement,**
- **Excellence Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs,**
- **Mesdames et Messieurs les représentants des organisations internationales,**
- **Monsieur Antoine NGAKOSSO, Président du CREDAF, Directeur général des Impôts et des Domaines de la République du Congo,**
- **Monsieur Gilles BERTEAU, Secrétaire général du CREDAF,**
- **Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux et Responsables des Administrations fiscales des pays membres du CREDAF,**
- **Mesdames et Messieurs les experts fiscaux des pays membres du CREDAF,**
- **Honorables Chefs coutumiers,**
- **Mesdames et Messieurs les représentants de la Presse nationale et internationale,**
- **Excellence, Mesdames et Messieurs,**

Soyez les bienvenus, j'espère que ma parole sera belle.

C'est pour moi un immense honneur et un agréable devoir de prendre la parole ce jour à l'occasion de l'ouverture de la 30ème Assemblée générale et du 29ème Colloque international du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations fiscales, le **CREDAF**.

Je voudrais, avant tout propos, vous présenter mes condoléances pour la perte de votre collègue et vous transmettre les chaleureuses salutations de son Excellence, M. le Président Alassane OUATTARA, Président de la République de Côte d'Ivoire et de M. Daniel Kablan DUNCAN, Premier Ministre, Ministre de l'Economie, des Finances et du Budget, qui auraient été présents parmi nous ce matin, n'eussent été leurs contraintes de calendrier chargé.

Permettez-moi de souhaiter particulièrement la bienvenue à Abidjan aux nombreux délégués qui ont fait le déplacement en Côte d'Ivoire afin de participer aux travaux de cette importante rencontre.

Mes salutations s'adressent également au Ministre, M. Bruno KONE, aux autorités politiques et coutumières du District autonome d'Abidjan, ainsi qu'aux responsables de l'Administration publique ivoirienne, dont la présence distinguée traduit le grand intérêt pour les questions liées à la fiscalité.

Je voudrais saisir l'occasion qui m'est offerte à cette tribune pour adresser les remerciements du Gouvernement ivoirien aux responsables du CREDAF pour le choix de la Côte d'Ivoire comme pays hôte de ces assises.

Votre choix est le signe de la confiance que vous portez à notre pays qui affiche de grandes ambitions d'émergence pour les années à venir.

Mesdames et Messieurs,

Le **CREDAF,** comme vous le savez, est une association internationale forte d'une trentaine de pays membres, ayant en commun l'usage de la langue française. Je me réjouis de la présence effective de vingt-sept (27) pays aujourd'hui et de celle de l'Ile Maurice. Il constitue un espace privilégié d'échange d'expérience de mutualisation des bonnes pratiques et de mise en place d'instruments de coopération régionale et internationale en matière de fiscalité.

Chaque année, cette association organise, à l'intention de ses adhérents, différentes rencontres dont l'Assemblée générale et le Colloque international sur un thème d'actualité ayant un intérêt avéré pour les Administrations fiscales.

Pour ce **29ème Colloque international**, le thème retenu porte sur **« L'audit et le contrôle internes dans l'administration fiscale »**.

Ce thème revêt un intérêt **particulier** pour les administrations fiscales, en raison de l'impératif de bonne gouvernance qui commande la gestion des affaires publiques.

En effet, les administrations fiscales se doivent d'adapter constamment leurs outils de gestion aux principes et règles de bonne gouvernance, afin de garantir une bonne performance dans la collecte des ressources.

Par ailleurs, en raison du rôle joué par ces administrations dans la mise en œuvre des politiques de développement de nos Etats, notamment dans un contexte de mondialisation et de transition fiscale, **la recherche de l'efficacité** et de l'efficience des procédures demeurent une **préoccupation majeure**.

Mesdames et Messieurs,

C'est pourquoi, l'audit et le contrôle internes dans l'administration fiscale ne doivent pas être des **options**, mais plutôt des outils qui s'imposent aux administrations modernes pour l'atteinte des objectifs assignés.

Au regard de la **qualité** des participants à ces assises, je reste **convaincu** que les conclusions des travaux de l'Assemblée générale et du Colloque seront d'un apport déterminant pour l'amélioration de la performance de nos administrations fiscales.

C'est sur ces mots, que je déclare ouverts les travaux de la 30ème Assemblée générale et du 29ème Colloque international du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales.

Merci de votre aimable attention

Discours de M. Philippe JACQUIJ

Administrateur général de la Fiscalité p.i.
du Service Public Fédéral Finances de la Belgique

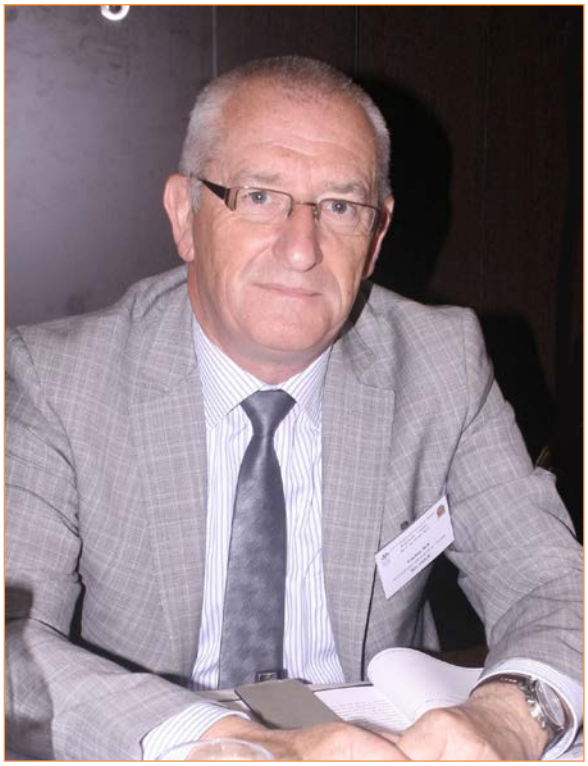
Messieurs les Ministres,

Messieurs, Mesdames en vos titres et qualités,

Honorables autorités coutumières,

Carlos nous a quittés le 6 mai, à 62 ans, à Rio de Janeiro, à l'occasion de l'Assemblée générale du CIAT. Comme l'a signalé M. le Directeur général des Impôts de la Côte d'Ivoire, Carlos était de toutes les activités du CREDAF depuis plus de 15 ans. C'était un de nos grands anciens. Il avait assisté à 32 reprises à des assemblés générales, séminaires, groupes de travail, réunions de bureau, tant comme représentant de la Belgique, que comme animateur ou modérateur. Il aurait dû être présent parmi nous ce jour.

Néerlandophone, il était le plus latin des fonctionnaires flamands de notre administration, maniant avec aisance toutes les subtilités de la langue de Voltaire. Si sa compétence en matière de fiscalité et ses qualités de dirigeant et de pédagogue étaient unanimement reconnues, ce sont surtout ses grandes qualités humaines que tous les membres du CREDAF ont appréciées pendant ces longues années.



Carlos était quelqu'un de très attachant et tout le monde, du directeur général au vérificateur, trouvait immédiatement en lui un ami avec qui on pouvait à la fois s'entretenir de sujets très sérieux et aussi découvrir un compagnon toujours prêt à plaisanter et à s'amuser lors des journées culturelles et des soirées animées où il était un véritable boute-en-train. Réellement apprécié de tous, sans exception, au sein du CREDAF, nous avons pu constater encore sa grande popularité parmi vous.

Parmi toutes les réactions nombreuses et unanimes reçues à l'annonce de son décès, l'administration belge et, en particulier, ses proches collaborateurs en ont été fortement touchés et nous avons transmis tous ces messages d'amitié et de sympathie à sa famille, et en particulier à son épouse Josiane que beaucoup ici connaissaient.

Merci donc à tous de nous avoir soutenus dans ces moments douloureux.

Carlos, tu nous manqueras, tu nous manques déjà, et tu feras à jamais partie de cette grande famille du CREDAF que tu aimais tant.

Merci à tous.

Table ronde :

Les enjeux de l'audit et du contrôle internes dans l'administration fiscale

Modérateur *: **M. Gilles BERTEAU**, CREDAF*

Panélistes *: **Mme Mariama SOUMANOU BABA MOUSSA**, Directrice générale des Impôts et des Domaines du Bénin;*
***M. Pascal ABINAN**, Directeur général des Impôts de la Côte d'Ivoire ;*
***M. Hamma HAMADOU**, Directeur général des Impôts du Niger ;*
***M. Gilles VIAULT**, Administrateur général des Finances publiques de la DGFiP de la France.*

M. Gilles BERTEAU introduit la table ronde en rappelant que chaque intervenant va présenter la démarche d'audit et de contrôle internes ainsi que les enjeux y afférents.

Mme Mariama SOUMANOU BABA MOUSSA

A la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID), la mise en place du contrôle interne (assuré par l'Inspection générale des Services, IGS) et de l'audit interne (assuré par un auditeur externe) permet de pallier les carences de toutes natures. La DGID doit toutefois disposer de moyens matériels et humains suffisants pour fonctionner.

Organisation de l'audit

Les structures dédiées à l'audit sont les suivantes :

- L'Inspection générale d'Etat (IGE)
- Les Inspections générales des Ministères (IGM)
- L'Inspection générale des Finances du ministère de l'Economie et des finances
- L'Inspection générale des Services (IGS)

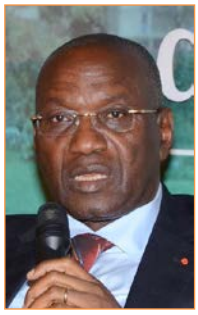
Structure à compétence nationale, l'IGS intervient à la demande de la DGID lorsqu'un manquement a été constaté.

Missions de l'IGS

L'audit consiste en l'analyse des éléments caractéristiques des activités des services (contrôles sur pièces et sur place, moyens mis à la disposition de l'administration, effectifs, bonne application des textes).

A l'issue de la mission, l'IGS (mais aussi le FMI ou la Banque mondiale) fait (font) des recommandations et s'assure(nt) de leur suivi. Le rapport final est transmis à l'IGE.

M. Pascal ABINAN



L'audit et le contrôle internes constituent des outils d'auto-évaluation pour les administrations modernes, permettant d'améliorer le rendement de l'impôt (en luttant contre la fraude fiscale) et d'offrir un meilleur service à l'usager.

Le contrôle interne permet de s'assurer que les services fonctionnent conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur.

L'audit permet de s'assurer que les normes, critères et indicateurs de gestion orientent les activités d'une part, et d'identifier les risques d'autre part.

L'Inspection générale des Services fiscaux (IGSF), structure décentralisée et déclinée au niveau régional, a en charge le contrôle interne et l'audit.

En outre, il existe, dans chaque service, un comité de contrôle interne.

Dans le cadre de la modernisation de ses structures, la Direction générale des Impôts (DGI) s'est engagée à :

- professionnaliser les missions de contrôle interne et d'audit,
- proposer des méthodes et moyens pour mettre en application les prescriptions de l'IGSF,
- diffuser dans les services les bonnes pratiques et mutualiser les stratégies en matière d'audit et de contrôle internes.

La démarche qualité est une ambition de l'administration fiscale ivoirienne (norme ISO et certification).

M. Hamma HAMADOU

La mise en place de l'audit et du contrôle interne est récente à la Direction générale des Impôts (DGI).

Les responsables des administrations publiques gèrent les fonds publics de façon autonome ; le contrôle interne et l'audit constituent la contrepartie de cette autonomie.

Le Directeur général pilote le comité national de gestion des risques.

La Direction de l'Inspection des Services et de la Qualité a en charge le contrôle interne et l'audit.

La Direction des Etudes et de la Comptabilité gère le service de l'analyse et la prévention des risques sous l'autorité de la Direction des études et de la comptabilité.

La DGI a récemment mis en place des comités locaux.

Les outils du contrôle interne et de l'audit sont les suivants :

- organigrammes fonctionnels dans certains services,
- pilotes permettant de s'assurer de l'efficacité du dispositif,
- cartographie des activités,
- modèle de fiche de documentation d'indicateurs,
- modèle de fiche de contrôle interne de premier niveau, de grille de contrôle et de supervision,
- charte et guide de contrôle interne,
- charte de maîtrise des risques.

L'efficience du dispositif n'est à ce jour pas démontrée en raison du conflit latent entre l'Inspection des Services et les services vérifiés. Cette difficulté (acceptation des recommandations) ne peut être résolue que par la valorisation de l'Inspection des Services.

M. Gilles VIAULT

L'audit et la maîtrise des risques constituent un enjeu majeur pour la DGFiP en raison :

- *de ses missions :*

Les missions de la DGFiP sont nombreuses : tenue des comptes de l'Etat, des collectivités locales et des grands organismes publics, assiette, recouvrement et contrôle des impôts, taxes et produits divers, missions foncière et domaniale, mission économique (accompagnement des entreprises nouvelles et/ou en difficulté).

- *du nombre d'agents :*

La DGFiP compte 110 000 agents (dont 500 auditeurs et 150 agents en charge de la maîtrise des risques) répartis dans 4 000 implantations sur l'ensemble du territoire.

- *de la déconcentration des services comptables ;*
- *de la certification des comptes de l'Etat par la Cour des Comptes.*

La fusion entre la Direction générale des Impôts et la Direction générale de la Comptabilité publique a permis de renforcer, d'harmoniser et de professionnaliser les dispositifs d'audit et de maîtrise des risques.

- ❖ En matière de maîtrise des risques, la DGFiP s'est dotée d'outils tels que les référentiels de contrôle interne, les guides de procédures et les organigrammes fonctionnels. La DGFiP a identifié, cartographié et produit de la documentation (guides de procédure) pour 620 processus, couvrant ainsi l'ensemble des missions. Actuellement, 185 processus à risques élevés ou très élevés ont été identifiés. La DGFiP doit aujourd'hui progresser en matière d'élaboration d'organigrammes fonctionnels (qui ne sont pas mis en place dans tous les services).

- ❖ L'audit s'inscrit dans une perspective de certification des comptes de l'Etat. La mission d'audit est certifiée depuis 2013 au niveau des normes internationales d'audit professionnel (IA). La DGFiP a mis en place une démarche qualité de l'audit (examen d'un échantillon d'audits en fin d'année pour s'assurer de la bonne conduite des audits). Depuis 2011, la politique d'audit se décline dans tous les ministères. En ce sens, une démarche stratégique s'impose.

Les enjeux de la maîtrise des risques sont multiples :

- amélioration des processus et des organisations pour améliorer la performance ;
- maîtrise de l'activité sur les métiers, les fonctions transverses et la déontologie ;
- certification des comptes de l'Etat par la Cour des Comptes.

En 2014, la DGFiP a fusionné les missions d'audit et de maîtrise des risques ; cela a abouti à la création de la Mission Risques-Audit.

La démarche de maîtrise des risques doit impliquer tous les agents du réseau, être portée par les responsables au plus haut niveau et enfin être intégrée au pilotage des activités.

Questions aux panélistes

Question à la France : Quels sont les aspects positifs, les difficultés du pilotage unifié ?

Réponse de M. VIAULT : La création des deux missions séparées en 2009 avait son sens parce qu'il fallait structurer, renforcer, professionnaliser la gestion et la maîtrise des risques.

Les enjeux d'une bonne maîtrise des risques et d'un bon contrôle interne sont de valoriser le travail réalisé, le suivre, lui donner du sens. On arrive à avoir une démarche qui nous permet de mobiliser les constats, d'avoir un meilleur suivi des opérations et globalement d'emporter l'adhésion des équipes.

Si aucune difficulté n'est à signaler, la DGFiP doit faire un effort de pédagogie auprès des agents.

Question au Niger : Vous avez évoqué un « conflit latent » entre l'inspection des services et les services vérifiés. Avez-vous la solution aujourd'hui ? Il faut sans doute modifier les cultures et communiquer, mais comment arriver à cet objectif ?

Réponse de M. HAMADOU : Nous devons d'abord cerner les missions de chaque service. Chaque responsable doit se limiter à faire ce qu'on lui a confié comme mission (certains vont au-delà de ce qu'on leur demande).

Il faut en outre veiller à respecter l'indépendance de la Direction de l'Inspection des Services à l'égard de l'ensemble des services et du Directeur général. Un fonctionnaire sous l'autorité d'un responsable a peu de latitude pour imposer ses idées, pertinentes et essentielles à la bonne marche de la structure.

En ce qui concerne le Niger, il faut relever le niveau d'autorité des préconisations et des constats des auditeurs.

Question à la Côte d'Ivoire : L'auditeur est-il indépendant?

Réponse de M. ABINAN : Au niveau hiérarchique, l'Inspecteur général des Services fiscaux a rang de Directeur général Adjoint et dépend donc du Directeur général des Impôts.

L'indépendance de l'auditeur peut s'envisager. A cet égard, l'expérience du Mali est intéressante puisque le vérificateur général est au-dessus des ministres.

Toutefois, je ne pense pas que nous allons arriver à l'autonomisation de l'Inspection générale des Services fiscaux.

Question à la Côte d'Ivoire : Sachant qu'indépendance et autonomie ne sont pas synonymes, les auditeurs sont-ils indépendants en matière de conclusions et de constats ?

Réponse de M. ABINAN : De ce point de vue, évidemment, ils sont indépendants, ils sont responsables.

Je ne vois les conclusions de leurs travaux qu'à la fin, puisqu'on a un comité restreint de travail tous les lundis matin pour voir ce qui a été fait la semaine précédente et ce qui sera fait la semaine en cours. C'est à ce niveau-là que l'Inspecteur général fait un point sur ses activités.

Discussion avec la salle

Question à la Côte d'Ivoire : Comment se fait la programmation ? Intervenez-vous dans la programmation des contrôles et des audits ?

Réponse de M. ABINAN : À ce niveau, non. Chaque responsable fait sa proposition de programmation. Pour ce qui concerne l'Inspection générale des Services fiscaux, il arrive effectivement que je leur donne des missions si je pressens un risque.

Intervention de Mme SOUMANOU :

Au Bénin, les vérificateurs (inspecteurs du service) sont indépendants dans leur travail et, ce, dans un souci de performance, d'efficacité, voire d'efficience. Le programme général émane de l'Inspection générale d'Etat, c'est un programme national, donc plus suivi et plus rigoureux.

Les programmes internes sont approuvés par la Direction générale. Chaque mission fait l'objet d'un rapport. Ces rapports permettent d'avoir une vue d'ensemble des risques et de diligenter des audits auprès de certains services.

Question au Bénin : Quel est le lien entre l'Inspection des Services et l'Inspection générale d'Etat et quelles sont les missions de l'Inspection générale d'Etat ?

Réponse de Mme SOUMANOU : L'Inspection générale d'Etat (IGE) est la structure faîtière de toutes les structures de contrôle. Ensuite, nous avons, au niveau des ministères, les Inspections générales des Ministères (IGM), puis, au niveau du ministère de l'Economie et des Finances, l'Inspection générale des Finances (IGF).

La structure interne de contrôle de la DGID est l'Inspection générale des Services. Dans d'autres structures, ce sont des inspections des services.

L'IGE a vocation de contrôler toutes les structures de l'Etat selon un programme annuel.

Question à la Côte d'Ivoire : Comment l'audit interne peut-il améliorer le service à la clientèle ?

Réponse de M. ABINAN : Nos contribuables sont désormais considérés comme des clients et donc, à ce titre, ils doivent être traités avec égards.

L'audit interne et le contrôle interne visent à améliorer la performance des services.

La qualité que recherche l'usager en venant dans nos services, c'est d'abord le bon accueil. Par exemple, nous avons édité un guide à l'attention des agents et, aussi, formé nos secrétaires à la réception des usagers, d'abord au niveau téléphonique, tant sur le fond que sur la forme.

Question à la France : Quelle est la frontière entre l'audit et le contrôle internes ?

Réponse de M. VIAULT : La terminologie est importante.

L'audit est une démarche qui permet d'identifier et d'analyser les activités afin de détecter les éventuelles zones de risques.

Il s'assure finalement de la bonne application et de la robustesse du dispositif de contrôle interne.

Le contrôle interne précède donc l'audit.

Question au Niger : Comment les agents de l'administration fiscale perçoivent-ils ces inspections des services ?

Quel est le profil-type des cadres qui sont affectés dans les inspections ?

Réponse de M. HAMADOU : Concernant la perception des inspections de service, le sentiment des agents n'est pas toujours positif, mais ce n'est pas une raison pour ne pas effectuer de contrôle.

Le contrôle interne protège le citoyen des mésusages administratifs, permet de prévenir une éventuelle mauvaise gestion des ressources et de s'assurer de la bonne application de la réglementation fiscale.

Concernant le profil-type : nos auditeurs sont d'anciens hauts responsables qui ont un vécu professionnel très long et qui ont eu à diriger différents services. On essaie de recruter des responsables aux spécialités diverses. Je pense que chaque parcours devrait être accompagné d'une formation adaptée en matière d'audit et de contrôle internes pour exercer cette mission avec la clarté et l'efficacité requise.

Question à la France : Disposez-vous d'un guide de contrôle interne des administrations fiscales et ce guide existe-t-il dans un autre pays ?

Réponse de M. VIAULT : En France, nous avons mis en place des guides de procédures pour 620 process d'activités (on a considéré que 180 étaient à risques et nous les avons documentés).

Table ronde :

De l'utilité d'une plateforme de partage des connaissances ou comment améliorer les performances des administrations fiscales via cette plateforme

Présentation : ***Mme Guylaine ROBERT,*** *Directrice du Bureau des Relations internationales de l'Agence du Revenu du Canada*

L'objectif de cette plateforme est de :

- disposer d'outils de formation utilisables par tous : outils de formation en ligne et documents de référence ;

- répertorier les évènements (séminaires de formation…) afin qu'ils soient consultables à tout moment ; chaque évènement comporte une description sommaire, ce qui facilite l'inscription ; de plus, la plateforme permet de s'inscrire à des webinaires[1] et aussi de les visionner en cas de non-participation ;

- créer un réseau collaboratif en apportant un soutien aux experts et en leur permettant d'échanger sur des points particuliers.

La plateforme, dont l'accès sera sécurisé, sera à terme disponible en plusieurs langues.

Le prototype de plateforme permettra de cerner les besoins des utilisateurs et d'évaluer les coûts de production.

Discussion avec la salle

Question de Haïti : Est-il possible d'échanger des informations concernant les contribuables ?

Réponse : Non, cela n'est pas possible.

Question de la Côte d'Ivoire : Les données personnelles seront-elles accessibles via cette plateforme ? Dans l'affirmative, cela n'est-il pas dangereux ?

Réponse : À partir du moment où les gens s'inscrivent sur la plateforme, ils doivent accepter et respecter un code de conduite. Il s'agit d'une plateforme d'échange entre administrateurs fiscaux. Il y aura toujours un risque, mais on compte sur le professionnalisme des utilisateurs.

Question de la Côte d'Ivoire : Qui contrôle l'information ?

Réponse : Les forums de discussion seront parrainés : un responsable de forum sera nommé et les commentaires inappropriés pourront être supprimés.

Question du Bénin : Le CREDAF envisage-t-il d'utiliser ce genre de plateforme ? Dans l'affirmative, l'avis des membres doit être préalablement recueilli.

Réponse : Il s'agit à ce jour d'une simple présentation.

[1] Réunion interactive de type séminaire

Gilles BERTEAU, modérateur :

La mise en place de cette plateforme ne devrait pas avoir pour conséquence une augmentation des cotisations.

Nous avons organisé un groupe de travail au mois d'avril au Maroc pour élaborer un guide sur l'évaluation des dépenses fiscales. A la fin de la réunion, un collègue marocain a proposé de travailler à distance via Facebook. La plateforme offre cette possibilité.

Prenons l'exemple de la formation sur les prix de transfert que nous avons faite au Sénégal au mois de mars. Je pensais qu'on disposerait d'un outil de formation en ligne. Je m'étais dit qu'on allait proposer à tous les pays cette formation en ligne de façon à ce que tout le monde ait déjà le niveau de prérequis nécessaire à l'étape de formation suivante.

La formation en ligne ne se substitue pas aux formations en présentiel ; elle permet d'avoir les prérequis et de former beaucoup plus de personnes.

Vous envoyez deux délégués à un séminaire du CREDAF ; avec ce genre d'outils, la formation est accessible à un plus grand nombre de personnes.

Question : Avez-vous pensé à des personnes-ressources qui pourraient constituer une base de données d'administrateurs pour répondre éventuellement aux questions techniques ? Ou bien est-ce que l'agence du revenu du Canada gère seule cette base de données ?

Si, par exemple, je veux une réponse, ou bien si je veux créer un forum sur la fiscalité minière, je ne suis pas sûr que ce soit au Canada que j'aurai les meilleurs experts. Donc avez-vous songé à délocaliser l'origine du savoir ou bien est-ce le Canada qui administre tout ?

Réponse : On parle vraiment ici de partage de connaissances et les connaissances de la communauté sont à la base de tout cela. Le but est de permettre aux gens de partager, d'échanger et de bâtir une communauté de connaissances.

Intervention de Gilles BERTEAU :

Cette question-là est très importante. En fait, c'est un outil qui est à la disposition de ceux qui veulent l'utiliser.

Si, au CREDAF, nous voulons mettre tous nos supports à la disposition de la communauté suite au séminaire sur la fiscalité minière par exemple, on crée un espace pour mettre à disposition ces supports. Certains vont venir chercher de l'information, d'autres vont venir la compléter. La plateforme n'est pas descendante, c'est vraiment dans les deux sens : parfois on apporte, parfois on vient chercher.

On essaie aujourd'hui de se tenir informé sur ce qu'ont fait les uns et les autres : le CIAT, l'OCDE, l'IOTA et d'autres. Sauf que c'est très compliqué, on a beau signer des protocoles, se réunir de temps en temps et avoir des manifestations d'intérêt très sincères pour partager les connaissances, cela reste compliqué parce qu'on les envoie par mail, on se donne des accès aux sites…

Alors qu'il est beaucoup plus facile de déposer ces fichiers sur une plateforme (sous réserve que l'information soit facilement accessible).

Intervention de Guylaine ROBERT

La plateforme peut également donner un aperçu des pratiques des pays (si l'information est disponible). Elle constitue une aide réelle pour ceux qui essaient, tant bien que mal, de collaborer et de partager ; par ailleurs, les gens attendent de plus en plus de la technologie.

Table ronde :

Le contrôle interne, outil de maîtrise des risques ?

Modérateur : ***M. Philippe JACQUIJ,*** *Administrateur général de la Fiscalité p.i. du Service Public Fédéral Finances de la Belgique*

Panélistes : ***M. Daouda GANSONRE****, Expert-comptable, ABACI*
M. Daniel PRUDHOMME*, Vice-président et Directeur général de l'Innovation et de l'Administration des Revenus du Québec ;*
Mme Caroline IMBAULT*, Vice-présidente et Directrice générale des Entreprises du Québec ;*
M. William RASOANAIVO*, Chef du service de la Brigade d'inspection de la Direction générale des Impôts de Madagascar.*

M. Philippe JACQUIJ introduit la table ronde qui débutera par un exposé sur les enjeux du contrôle interne pour les pays en développement et sera suivie par des témoignages du Québec et de Madagascar.

1. Les atouts du contrôle interne pour les pays en développement

La notion de contrôle interne émane des pays développés. D'ailleurs, dans la plupart de ces pays, les textes régissent la création et l'organisation de ces entreprises/organisations ; en outre, le contrôle interne est intégré à la législation.

Certains pays en développement ont également intégré le contrôle interne dans leur législation ; c'est le cas des pays de l'UEMOA par exemple.

Le contrôle interne se compose de deux éléments :

- la vérification qui comprend le contrôle effectué tant par les services opérationnels que par l'audit interne et l'inspection ;
- la maîtrise : sur cet aspect, la définition du COSO (Committee of Sponsoring Organizations) prévaut. Il s'agit du processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs. Cinq éléments participent de la définition du contrôle interne : environnement de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, information et communication, et pilotage.

Dans les pays en développement, la mise en place du contrôle interne permettrait d'améliorer la gouvernance des entreprises, de normaliser les activités, d'assainir l'environnement des affaires, de lutter plus efficacement contre la fraude et de disposer d'informations financières fiables assurant ainsi une meilleure gestion, le tout contribuant à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

A cet égard, la notion de performance mérite d'être précisée.

On distingue ainsi :

- la performance au regard de la clientèle (satisfaction et qualité de service),
- la performance en matière de résultats de l'entreprise (productivité et augmentation du chiffre d'affaires),
- la performance au regard de l'optimisation des processus internes de l'entreprise (évaluation des risques),
- la performance en matière de ressources humaines (formation et amélioration des compétences des agents).

En fonction du type de performance recherché, les composantes du dispositif de contrôle interne doivent être adaptées.

Le contrôle interne diminue les risques de fraude, renforce la crédibilité auprès des partenaires de l'entreprise, assure une meilleure gouvernance et permet enfin d'augmenter les recettes fiscales.

2. Présentation du Québec

Intervention de M. PRUDHOMME

L'Agence Revenu Québec est une agence autonome depuis 2011. Elle s'est dotée d'un système d'information performant et les effectifs ont augmenté.
La création de l'Agence avait deux objectifs : lutter contre la fraude fiscale d'une part, et améliorer la gouvernance d'autre part. C'est dans ce contexte que le contrôle interne a été mis en place.
Dans un premier temps, il a fallu documenter les activités, détecter les erreurs et les corriger selon un plan d'action déterminé. Dans un deuxième temps, un groupe pilote composé de quatre personnes s'est assuré du bon fonctionnement du dispositif.
L'Agence Revenu Québec s'appuie sur des référentiels de contrôle interne existants : COSO ou COBIT (Control Objectives for Information and related Technology : Objectifs de contrôle de l'Information et des Technologies Associées par exemple).

Gérer le risque est essentiel : le but étant de l'éviter ou, tout au moins, de diminuer son impact.

Intervention de Mme IMBAULT

La Direction générale des Entreprises (2 500-4 000 personnes) a mis en place une cartographie des risques. A partir d'un risque identifié (fraude interne), toutes les étapes de la gestion du risque sont déclinées.

Cette cartographie s'inspire de trois approches méthodologiques : le COSO, l'Institut des auditeurs internes et « l'association of certified fraud examiners ».

Un plan de travail a d'abord été élaboré suite à des échanges avec divers interlocuteurs. Des ateliers de travail ont ensuite permis de faire émerger les risques liés à la fraude et d'envisager divers scénarios. Les risques ont ainsi été priorisés et un plan d'action élaboré.

3. Présentation de Madagascar

Intervention de M. RASOANAIVO

Le service de la Brigade d'inspection (SBI) a été créé en 2007. Parallèlement, l'administration fiscale a mis à la disposition des agents un guide de procédures ainsi qu'un guide de déontologie.

Service à compétence nationale, le SBI veille à ce que la stratégie de la DGI soit appliquée de façon uniforme par tous les services.

Depuis 2012, le contrôle interne et l'audit ont été intégrés aux missions du SBI. Par ailleurs, la notion de performance a été introduite et les directeurs régionaux, ainsi que les chefs de service, y ont été sensibilisés.

Trois niveaux de contrôle coexistent : le SBI assure le contrôle de 2e niveau. Ce service se compose de 21 agents (dont 7 inspecteurs), répartis en six équipes.

Les agents du SBI travaillent selon un programme validé par le ministre ou le Directeur général. Sur place, les dossiers des contribuables sont mis à leur disposition et les responsables des services sont audités. A la fin de chaque intervention sur place, un débriefing est effectué auprès du service audité.

Après chaque mission, le SBI rédige un rapport à l'attention du commanditaire de l'audit.

La procédure de contrôle interne est relativement récente à Madagascar et des ajustements sont nécessaires.

Discussion avec la salle

Question au Canada : Quels sont les avantages et inconvénients de la mise en place du contrôle interne ?

Réponse de M. PRUDHOMME : Le contrôle interne permet d'atteindre les objectifs assignés.

Pour ceux qui font de la gestion des risques, vous savez que vous pouvez avoir des secteurs en sur-contrôle quand vous faites la liste des mesures qui vous permettent d'éviter le risque. De fait, des économies sont réalisables.

La bonne gestion des risques passe aussi par leur acceptation.

La principale difficulté tient au respect des rythmes des directions opérationnelles (la description des processus et des mesures d'investigation est souvent fastidieuse).

Réponse de Mme IMBAULT : Nous avons constaté, sur le plan opérationnel, la mise en place d'une culture de gestion des risques. Ce n'est pas évident car, chez nous, la révision des processus est faite par une équipe dédiée.

Nous avons également constaté qu'il fallait surtout accompagner les gestionnaires dans cette démarche de contrôle interne ; ces derniers ne voulaient pas nécessairement s'investir, compte tenu du fait qu'ils avaient déjà de nombreux objectifs à réaliser. C'est ainsi que des firmes externes nous ont accompagnés dans cette démarche.

Même pour moi, qui suis vice-présidente, c'était un nouveau modèle, une nouvelle approche. Il a donc fallu –à partir de mon comité de direction et de l'ensemble des gestionnaires– faire une formation complète sur la gestion des risques pour faire en sorte que cette information puisse descendre jusqu'aux équipes de travail sur le terrain.

Question à Madagascar : Comment évaluez- vous la performance qualitative ?

Réponse de M. RASOANAIVO : Nous avons un manuel de procédures et, en fin de mois, chaque cellule opérationnelle doit nous transmettre des tableaux de bord. Nous évaluons donc la qualité de leur service à partir de ces documents et des manuels de procédures. Si les données des tableaux de bord sont cohérentes, nous présumons que les procédures ont été respectées.

Nous avons par ailleurs mis en place une grille d'évaluation où nous avons répertorié toutes les activités des centres fiscaux (au maximum 15). On évalue le niveau de performance pour chaque activité. Ce n'est pas chiffré, mais classé selon les mentions « bon », « moyen » et « médiocre ». Une statistique est ensuite établie pour l'ensemble des activités afin d'évaluer la performance des centres fiscaux.

Question à l'expert-comptable de l'ABACI : Les entreprises présentent-elles réellement trois bilans : un pour l'expert-comptable, un pour la banque et un bilan pour les impôts (et apparemment trois bilans différents) ?

Si la réponse est positive, il y a, je pense, dans la cartographie des risques du contrôle fiscal un point important à souligner : il faut arrêter le papier et s'orienter vers des contrôles informatisés.

Réponse de M. GANSONRE : Les entreprises produisent effectivement trois bilans. Les opérateurs économiques dans nos pays ne veulent pas payer beaucoup d'impôts. Par contre, au niveau de la banque, ils veulent obtenir des crédits. Par conséquent, ils vont minorer le résultat ou bien minorer le chiffre d'affaires pour payer moins de TVA ou payer moins d'impôts. Ces informations figureront sur le bilan produit aux impôts.

Question au Canada : Le plus grand risque ne serait-il pas pour une agence (au sens d'agence privée, avec une comptabilité de recettes/dépenses) un détournement de fonds du privé au détriment de l'État ?

Intervention de M. PRUDHOMME : La question sur la création d'une agence autonome est fort intéressante.

Pourquoi crée-t-on une telle agence ? Dans le fond, c'est pour mettre fin à un dilemme budgétaire que vous vivez tous. Chaque fois que le Trésor doit faire des coupures de dépenses dans vos organisations, il en assigne aussi une part à son agence du revenu. Mais la réalité, c'est qu'à chaque fois que vous économisez 50 000 € en coûts salariaux par exemple, vous perdez peut-être 400 000 € en revenus pour l'Etat. Puis après l'exercice de coupure, l'Etat s'en retrouve encore plus mal et doit exercer encore plus de coupures, donc on peut créer une agence pour que ces fonctions soient financées par les revenus perçus. Encore faut-il que cette agence ait beaucoup de probité et reverse la totalité des revenus perçus à l'Etat.

Pour s'en assurer, on tombe exactement dans le domaine de la gouvernance : il faut avoir un conseil d'administration dont les membres ne représentent pas des intérêts particuliers, mais sont des experts dans leur domaine.

Question au Canada : Les services sont astreints à la réalisation d'objectifs et, en même temps, doivent mettre en œuvre quelques actions qui permettent d'avoir des résultats. Mme IMBAULT parlait de fraude tout à l'heure ; au niveau de l'agence, quelle est la stratégie qui est mise en place pour essayer de coordonner tout cela ?

Réponse de Mme IMBAULT : Effectivement, la mise en place d'une culture de gestion des risques demande beaucoup d'efforts.

Par contre, cela permet de prioriser certaines activités. J'ai pris tout à l'heure l'exemple de la fraude interne, mais on avait quand même cinq autres risques qu'on avait évalués, notamment une observance fiscale et la réalisation de nos objectifs. Avec la gestion des risques, on a établi une meilleure sélection de dossiers, ce qui nous a permis d'augmenter les recettes fiscales et ainsi d'atteindre de meilleurs objectifs.

Donc, c'est par différentes mesures qu'on a pu améliorer la productivité et la performance.

D'ailleurs, l'un des avantages de la gestion des risques, c'est d'augmenter notre performance. En regardant l'ensemble de nos processus, on passe en revue l'ensemble des processus et on détermine ce qu'on continue de faire et ce qu'on ne fait plus.

Question à Madagascar : Le Service de la Brigade d'Inspection est-il indépendant vis-à-vis de la hiérarchie ?

Réponse de M. RASOANAIVO : Oui et non.

Oui, vis-à-vis du service audité, et non, parce que le Directeur général nomme le chef de service. Il y a toujours ce lien de subordination qu'il faut savoir gérer.

Question à Madagascar : Quel est le profil des agents affectés dans ce service ?

Faut-il forcément bénéficier d'une formation particulière en matière de contrôle interne ?

Le manuel de procédures définit-il le contrôle interne par rapport à l'audit interne ?

Réponse de M. RASOANAIVO : Ces agents sont tous des inspecteurs des impôts formés par l'École nationale d'Administration de Madagascar. Ils ne reçoivent pas de formation spécifique à l'-audit interne ou au contrôle interne mais, la plupart du temps, bénéficient d'une formation sur le terrain. On essaie de collecter des documents, de rechercher des renseignements et de les adapter à la situation.

Question à Madagascar : En quoi consiste ce contrôle de deuxième niveau et qui en sont les acteurs ?

Réponse de M. RASOANAIVO : Deux entités sont en charge du contrôle de deuxième niveau : la Direction régionale des Impôts (qui est donc le responsable des centres fiscaux) et le Service de la Brigade d'Inspection.

Question à l'expert-comptable de l'ABACI : Quels sont les critères et les conditions d'un contrôle interne réussi?

Réponse M. GANSONRE : Je pense que, dans un premier temps, si on se réfère aux composantes du contrôle interne du COSO, c'est l'environnement du contrôle (intégrité et respect de l'éthique).

En outre, les agents doivent bénéficier d'une formation pour être compétents et chaque acteur doit avoir des responsabilités définies.

Pour avoir un audit interne indépendant, il faut un niveau de rattachement qui puisse faire de ce service d'audit interne un service indépendant des services qui seront contrôlés.

Trois conditions doivent être remplies :

- il faut instaurer un environnement de contrôle où les agents seront intègres et respectueux de la loi et de la règlementation ;
- avoir un personnel compétent en matière de contrôle
- et avoir un service d'audit interne indépendant.

Table ronde :
La mise en œuvre de l'audit interne

Modérateur : ***M. Jean LE DEM**, Directeur du Centre régional d'assistance technique du Fonds Monétaire International pour l'Afrique de l'Ouest*

Panélistes : ***M. Patrick SALOMON**, Directeur général de l'Inspection Générale des Finances de Haïti*
***M. Mohamed CHEIKH**, Chef de la Division de l'Audit et de l'Inspection à la Direction générale des Impôts du Maroc*
***M. Jean-François DIOUF**, Contrôleur interne à la Direction générale des Impôts et des Domaines du Sénégal*
***M. Ibrahima DIOP**, Directeur du Contrôle interne à la Direction générale des Impôts et des Domaines du Sénégal*

M. Jean LE DEM introduit la table ronde en rappelant que chaque intervenant va présenter l'expérience de son pays en matière d'audit et de contrôle internes.

Chaque présentation traitera les trois points suivants :

- l'indépendance, l'objectivité et le professionnalisme des auditeurs,

- l'impact de l'application des normes internationales d'audit sur le travail des auditeurs,

- les modalités d'amélioration de la fonction d'audit.

M. Patrick SALOMON

L'IGF est une structure mise en place en 2008.

Le contrôle interne vise à accroître la performance de l'administration en lui apportant une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise de ses processus.

Quatre volets sont abordés à l'IGF :

- l'audit de conformité et de régularité ;
- la performance ;
- le management ;
- le conseil.

Avant d'auditer une structure, l'IGF s'assure que les risques ont été identifiés et sont maîtrisés.

Les missions sont programmées sur trois ans (avec revue annuelle), effectuées à la demande des décideurs et menées avec des partenaires internationaux (avec un retour sur les structures auditées et effectuées tous les cinq à six ans).

Le contrôle interne s'effectue au niveau des perceptions et se déroule en plusieurs phases :

- phase documentaire ;
- rencontre des acteurs de la structure auditée ;
- présentation des résultats ;
- suivi post-audit.

Cinq structures sont habilitées à effectuer des contrôles :

- les perceptions (contrôles de premier et second niveaux) ;
- l'IGF ;
- l'Unité de Lutte contre la Corruption (ULCC) ;
- la Cour supérieure des Comptes et du Contentieux administratif ;
- la Cour des Comptes.

Les difficultés en Haïti sont les suivantes :

- la méfiance des services à l'égard de l'IGF ;
- les relations difficiles agents-contribuables ;
- le manque de formation des agents ;
- la peur du discrédit de l'autre / la résistance de la part des acteurs ;
- le fait que la direction de l'inspection fiscale dédiée au contrôle des perceptions n'effectue pratiquement que des contrôles de 1er niveau et perd en compétence ;
- l'absence de structure dédiée au contrôle interne et à l'audit interne ;
- la susceptibilité des ordonnateurs ;
- le manque de ressources budgétaires.

Dans ce contexte, il faut faire preuve de pédagogie : expliquer et s'approprier la culture du contrôle interne.

Aujourd'hui, l'IGF a du mal à recruter des professionnels compétents en raison de la concurrence (salaires plus attractifs proposés par les organismes non gouvernementaux).

Le contrôle interne doit être priorisé et étendu à toutes les activités : gestion du domaine privé de l'Etat, enregistrement des transactions sur les propriétés et la gestion des fonds affiliés et commis.

La charte d'audit interne est en cours d'élaboration (importance de l'indépendance de l'auditeur soulignée).

M. Mohamed CHEIKH

L'audit n'a pas pu se développer comme prévu car le pays est en phase de transition ; dans ce contexte, il est impossible de figer un manuel de procédures. De plus, il faut développer le système d'information.

La privatisation de l'économie, l'appropriation des modes de gestion du privé, les exigences des citoyens, l'essoufflement de la politique d'endettement et le profil trop juriste des agents de la DGI ont favorisé le développement de l'audit.

L'organisation de l'audit

Au niveau central : on distingue la division de l'audit et l'inspection.

Au niveau régional : les audits sont menés par les agents des services régionaux d'inspection (ils relèvent administrativement des directeurs régionaux et de la division de l'audit et de l'inspection d'un point de vue fonctionnel).

Deux types de programmation d'audit coexistent :

- la programmation réactive (réaction à un évènement précis) ;
- la programmation proactive (à partir de l'analyse de la cartographie des risques et des discussions lors des comités d'audit hebdomadaires).

Le programme est validé par la Direction générale, tant pour les missions d'audit que pour les missions d'inspection.

La recherche documentaire précède chaque mission sur le terrain.

A ce jour, seul l'audit d'efficience est pratiqué ; l'audit de performance ne peut être pratiqué en raison de l'absence de système d'information.

A l'issue de la mission, un rapport et une synthèse sont rédigés.

Un suivi est effectué par la suite pour s'assurer que les gestionnaires ont bien suivi les recommandations prescrites.

M. Jean-François DIOUF

Le contexte

L'Inspection générale des Finances (IGF) est placée sous l'autorité du Ministre de l'Economie et des Finances. En 2000, dans le cadre de leur revue annuelle, les institutions financières ont recommandé la mise en place des directions de contrôle interne (placées sous l'autorité du Directeur général) pour tous les départements du ministère de l'Economie et des Finances.

Les missions de la Direction de Contrôle interne (DCI) :

- veiller à l'application des instructions et directives issues des rapports de l'IGF et des autres corps de contrôle ainsi que des instructions présidentielles et ministérielles ;
- assister le Directeur général dans la gestion du personnel, du matériel et des crédits ;
- effectuer des missions d'enquête, de vérification et de contrôle.

La DCI est également compétente pour les passations de service. Elle pilote le comité de dialogue de gestion et gère le suivi des recommandations issues des rapports de contrôle de l'Etat, la participation à des séminaires, à des colloques et supervise la confection de guides de procédures qui constituent l'outil de base du travail de l'IGF.

- *organisation et fonctionnement de la DCI*

La DCI se compose de trois Bureaux :

- le bureau du contrôle, en charge de la vérification des services et de l'audit ;
- le bureau du suivi,
- le bureau de gestion des affaires générales, en charge des questions afférentes au personnel et au matériel.

Les contrôleurs internes proposent un programme élaboré en partenariat avec l'IGF comprenant à la fois des services et des thèmes à vérifier. Ce programme est approuvé par les autorités compétentes.

M. Ibrahima DIOP

- Perspectives et évolution du contrôle interne

Il a été envisagé une mise au point du cadre de référence des pratiques professionnelles en termes de normes d'audit et de vérification, tant au niveau de l'IGF que des DCI. A cet effet, les risques ont été cartographiés.

Le référentiel de normes d'audit et de vérification est conforme aux standards internationaux. Il comprend la charte de l'IGF, la charte de la DCI, le code de déontologie, un corpus de normes ainsi qu'un guide d'audit de performance.

La charte a des objectifs pédagogiques et comporte plusieurs éléments :

- le rappel de l'ensemble des textes qui régissent les structures de contrôle ;
- les pouvoirs, attributions et responsabilités des inspecteurs ;
- les modalités d'intervention ;
- les principes qui régissent les relations entre l'IGF et les DCI ;
- les règles d'éthique et de déontologie.

La DCI souhaite également mettre à disposition des agents un guide d'aide à l'exercice de leurs missions.

Discussion avec la salle

Question au Sénégal : Quelle est la différence entre les missions des inspections sectorielles et celles des directions du contrôle interne (DCI) ? Qui effectue les missions d'audit : les inspecteurs au niveau de l'IGF, les contrôleurs, ou bien les deux ?

Réponse : Initialement, l'Inspection des Services était plutôt répressive. Les agents étaient chargés d'assurer la police. Leurs rapports avec les autres agents étaient plutôt difficiles et, la plupart du temps, ils intervenaient en cas de détournement ou malversation dans un service particulier. Il a fallu par la suite mettre en place une autre structure qui correspondait beaucoup plus aux normes édictées et relatives à l'audit.

L'IGF est compétente pour tous les organes relevant du ministère de l'Économie et des Finances et même un peu plus, alors que la DCI impôts est compétente pour contrôler simplement les structures relevant de la Direction générale des Impôts et des Domaines.

Pour éviter les doublons, l'élaboration du programme d'activité se fait en collaboration avec l'IGF.

Question à Haïti : Est-ce que l'audit fonctionne vraiment à Haïti ? Quelle est la valeur ajoutée ?

Réponse : Il faut apprendre aux gens à vivre avec l'audit. Il y a une résistance naturelle parce que c'est une fonction nouvelle qui « leur est imposée ».

Vous parlez de valeur ajoutée et c'est justement ce qui nous permet jusqu'ici d'exister.

Je vous assure qu'il y a eu des rapports qui n'ont pas fait plaisir, même au sein du ministère de l'Economie et des Finances. D'ailleurs, nos premiers rapports ont porté sur la Direction du Trésor, sur la gestion des fonds de pension et autres. Nous avons rédigé un rapport très difficile sur l'administration générale des douanes par rapport à une procédure qui a été totalement contournée, ce qui nous a permis de rentrer dans l'ensemble des procédures de l'administration générale des douanes.

Question du Gabon :

1. Au Gabon, nous avons prévu quatre types de missions d'audit concernant :
- la régularité ou la conformité ;
- l'efficacité ;
- la performance ;
- le management.
Faut-il mener ces missions séparément ou non ?

2. Quelle est la différence entre l'audit et le conseil ? Est-ce que ce sont les mêmes personnes qui font l'analyse et le conseil ? Si oui, n'y a-t-il pas un risque d'être juge et partie ?

Réponse : L'unité de conseil et d'audit interne au sein de l'IGF a en charge le conseil, donc ce ne sont pas les mêmes personnes, ni les mêmes structures, qui s'occupent des deux.

Parfois, on nous sollicite et nous devons donner un avis, mais on s'assure qu'il y a une séparation entre les deux fonctions.

Question du modérateur : Faut-il effectuer des missions conjointes ou des missions séparées quand on traite des aspects d'efficacité, de performance et de management ?

Réponse du Sénégal : En tout état de cause, au regard de l'expérience du Sénégal, certaines missions ont été menées de manière conjointe pour prendre en compte la nécessité d'intégrer toutes les compétences, mais également toutes les préoccupations qui étaient un peu à la base de la programmation de ce dossier.

Les audits sont menés sur la base d'un programme émanant de la Direction générale des Impôts et des Domaines. J'ajoute que les institutions de contrôle, et surtout les institutions supérieures de contrôle au Sénégal, entendent développer davantage le dialogue entre les différents stades depuis l'Inspection générale d'État (l'IGF) jusqu'au niveau des DCI. Des réunions plus régulières que par le passé vont être tenues et les missions conjointes vont peut-être s'intensifier naturellement.

Précision d'un auditeur : Le type d'audit mené (de performance, d'efficacité ou d'efficience) est fonction de l'objectif recherché. Il est nécessaire d'anticiper.

Intervention du modérateur : Si je comprends bien, vous plaidez en fait pour des audits réactifs lorsqu'il y a des problèmes. Ce qui est un peu différent de ce que proposaient certains tout à l'heure, en disant qu'il fallait peut-être faire des audits proactifs sans attendre que les problèmes apparaissent.

Intervention de M. Mohamed CHEIKH : L'anticipation est certes utile. Les missions sur place permettent de mieux se rendre compte.

Question au Sénégal : La DCI dispose-t-elle d'une base de données des résultats des contrôles ou des audits internes ?

Réponse : M. DIOP est le Directeur de la Direction du Contrôle interne. En dessous du contrôle interne, vous avez trois bureaux : le bureau du suivi, le bureau du contrôle et le bureau des affaires générales.

Le bureau du contrôle (le plus important) est composé –en dehors du chef du bureau– de sept à huit inspecteurs contrôleurs.

Le bureau du suivi se compose d'un inspecteur des impôts chargé de collationner les rapports et de procéder au suivi des recommandations contenues dans le document.

Nous n'insisterons pas sur le bureau de l'administration générale.

L'audit commence par une phase documentaire suivie d'une phase d'investigation sur le terrain, à l'issue de laquelle un rapport est rédigé.

L'ensemble des recommandations fait l'objet d'un document de synthèse. À la fin de l'année, il est rédigé un rapport d'activités répertoriant l'ensemble des points saillants qui ont jalonné ces travaux de contrôle. Cela nous aide par la suite pour améliorer le travail de la DCI.

L'inspecteur réalise son audit à partir d'un document préalablement établi qui constitue une ébauche de canevas pour le rapport définitif d'audit.

Question au Maroc : A partir de quel moment commence véritablement la phase de terrain puisque, lorsque le thème a été identifié et mis au programme, je suppose qu'il a été documenté ?

Le type de contrôle est-il défini préalablement à la mission ?

Réponse : Au Maroc, on a tendance à opter pour une programmation souple. Au niveau de notre programme, c'est l'équipe d'auditeurs, l'entité visée, la ville et les personnes qui vont se charger de la mission. Le type d'audit n'est pas défini préalablement.

Travaux en ateliers :

La nouvelle gouvernance « Risques et Audit » à la Direction générale des Finances publiques (DGFiP) de France

Présentation : *M. Gilles VIAULT,* *Chef de la Mission nationale "Risques et Audit"*

La DGFiP a mis en place un pilotage unifié « Risques et Audit ».

1. Avant la réforme de janvier 2014

Avant la fusion de la Direction générale des Impôts et de la Direction générale du Trésor et de Comptabilité publique, chaque entité était composée de deux missions (maîtrise des risques et audit). La fusion a permis d'harmoniser les structures et les pratiques.

En 2013, la DGFiP s'est engagée dans une démarche stratégique. Des dysfonctionnements en matière d'audit et de maîtrise des risques ont alors été constatés (manque de transversalité entre les deux missions, manque de mise en cohérence des travaux et pas de suivi en matière d'audit).

2. Les objectifs de la réforme

- mettre en place une gouvernance unifiée des risques et de l'audit dans le respect des métiers et des normes internationales ;

- mettre en place un pilotage unifié en respectant chaque métier ;

- clarifier les champs de compétences des risques et de l'audit ;

- mettre en place le suivi, l'analyse et l'exploitation des constats et des plans d'action pour permettre une mise à jour plus rapide de la cartographie ;

- créer des synergies entre les deux missions (risques et audit).

La mission « Risques et Audit » se compose de trois pôles : risques, audit et coordination-animation. Cette configuration se décline au niveau local.

3. Les conséquences de la mise en place d'une structure unifiée

- mise en place au niveau national et au niveau local d'une mission unique « Risques et Audit » ;

- mise en place d'un seul comité unique « Risques et Audit » ;

- renforcement du reporting (on passe d'une démarche quantitative à une démarche qualitative).

Le contrôle interne et la maîtrise des risques devraient occuper une place prépondérante dans le dialogue professionnel annuel avec les chefs de service. Pour ce faire, il est nécessaire d'adapter les organisations, la documentation et la formation des agents, par la mise en place notamment d'un pôle documentation, coordination et animation.

Discussion avec la salle

Question : Faut-il respecter une chronologie en matière de contrôle interne et d'audit ?

Réponse : En théorie, le contrôle interne précède l'audit dès lors que ce dernier a pour but de s'assurer que les risques sont maîtrisés.

Dans les faits, le contrôle interne est une activité permanente intégrée au pilotage de l'activité quotidienne.

Question : Quelles sont les causes des manquements constatés avant la fusion des deux missions ?

Réponse : Cela tient à la qualité des personnes qui sont à la tête de chaque mission. Pour remédier à cela, il a été décidé de mettre en place un pilote au-dessus de ces deux missions, chargé de faire circuler les informations.

Question : Quelle est la composition du comité national d'audit ?

Réponse : Ce comité est présidé par le Directeur général. Il comprend tous les chefs de service ainsi qu'un interlocuteur externe à la DGFiP (actuellement, un représentant de l'Inspection générale des finances). A terme, il pourrait être fait appel à un second interlocuteur issu d'une tout autre organisation.

Question : Comment la cartographie des risques est-elle alimentée ?

Réponse : Les processus de chaque activité sont analysés afin d'évaluer les niveaux de risques.

La cartographie est ainsi mise à jour une fois par an (à terme, elle le sera en temps réel).

Question : Comment évaluer la fonction d'audit interne ?

Réponse : Au niveau national : chaque ministère doit mettre en place des comités de maîtrise des risques et des comités d'audit. Progressivement, des programmes d'audit ministériels sont établis au niveau de l'État.

Au niveau local : le dispositif de maîtrise des risques est audité par le niveau national.

Question : Quel est le profil des agents affectés à cette mission ?

Réponse : Au niveau national : 30 auditeurs recrutés sur entretien. Ces personnes doivent avoir une bonne connaissance du fonctionnement des services. La mission nationale d'audit est certifiée par l'IFACI depuis 2012.

Au niveau local : la mission d'audit est confiée à des inspecteurs principaux qui ont généralement entre cinq et dix ans d'ancienneté et qui ont donc une bonne connaissance des services.

La mission de maîtrise des risques (mettre en place les outils, accompagner les acteurs, animer, etc.) est confiée à des équipes plus légères.

Question : Quel est le dispositif d'accompagnement mis en place ?

Réponse : Le dispositif de formation est très lourd et on s'assure que les auditeurs disposent de tous les éléments en termes de techniques d'audit.

Question : Les auditeurs sont-ils exclusivement des agents de la DGFiP ?

Réponse : Les auditeurs de la DGFiP sont compétents pour exercer des missions d'audit ou des missions de maîtrise des risques. A terme, la DGFiP pourra être amenée à faire appel –en termes de formation au moins– à des cabinets extérieurs.

Question : Le programme existe-t-il seulement au niveau national ?

Réponse : Le programme national est décliné au plan local.

Question : Quelle est l'utilité de la certification pour la DGFiP et que recouvre ce terme ?

La certification concerne-t-elle l'ensemble des éléments ? L'environnement ? Le positionnement institutionnel ? Le schéma organisationnel ? Les outils ?

Réponse : Un des intérêts de la certification est la professionnalisation. La certification, c'est l'application de normes qui sont connues et auxquelles il convient de se conformer.

La DGFiP participe à la démarche de certification des comptes de l'État, cela fait partie de nos missions et nous sommes garants de la qualité des comptes de l'État. La Cour des Comptes vient ensuite certifier ces comptes et vous savez que nous sommes un des rares Etats à avoir une certification de nos comptes, du budget, etc. La garantie que les travaux d'audit menés en interne sont parfaitement conformes aux normes internationales nous apporte un confort assez considérable par rapport à la Cour des Comptes.

Question : La certification permet-elle de faire évoluer le schéma organisationnel de pilotage unifié ?

Réponse : Les constats de l'IFACI n'ont pas eu un impact déterminant sur le choix de nouvelles gouvernances mais ont contribué aux réflexions. L'IFACI nous reprochait le manque de suivi des constats d'audit et des plans d'action et la Cour des Comptes avait menacé de revoir sa position. Il a donc été nécessaire de mettre en place ce dispositif de suivi et de contrôle des plans d'action.

On nous a également reproché une insuffisante utilisation des constats d'audit pour mettre à jour la cartographie (avec une mise à jour qui s'effectuait tous les deux ans). Une telle mise à jour n'est pas concevable car une cartographie évolue et il faut essayer de la mettre à jour en en temps réel, tout au moins de manière beaucoup plus régulière que tous les deux ans.

Question : Existe-t-il un référentiel pour la mission d'audit et le contrôle interne et, dans l'affirmative, ce référentiel est-il mis à jour ?

Réponse : Nous avons des référentiels de contrôle, des manuels d'audit et un certain nombre d'outils dont la mise à jour est assez régulière.

Nous nous sommes aperçus qu'il était vraiment important d'associer les services à ces mises à jour. Il faut qu'il y ait véritablement une appropriation et une adaptation au tissu local.

Question : Comment se passe la certification : la demande émane-t-elle de la DGFiP ou de l'IFACI ?

Réponse : La DGFiP peut diligenter un audit auprès de l'IFACI afin de s'assurer que les procédés sont corrects et d'obtenir une certification. Cette certification n'est pas définitive ; l'IFACI fait des audits ponctuels pour vérifier que les recommandations sont suivies (audit de l'organisation ponctuel annuel, et complet tous les trois ans).

Question : Quelle est la différence entre l'analyse et la cartographie des risques ?

Réponse : Tous les processus de chaque activité sont analysés et cotés en fonction des risques potentiels (de 1 à 4).

La cotation des risques s'établit à partir de deux critères : la fréquence ou probabilité de survenance du risque et son impact.

La cartographie des risques permet ainsi de hiérarchiser les risques en fonction des enjeux.

Chaque administration a une approche propre des risques qu'elle met en avant.

Question : Quels sont les études/diplômes requis(es) pour exercer des fonctions d'audit ?

Réponse : Nous essayons de recruter des agents ayant une bonne expérience, une bonne connaissance de l'administration, de son fonctionnement, et nous les formons ensuite. Nous essayons également de voir si, au niveau de l'Etat, on est capable de mettre en place un dispositif de formation diplômante.

Travaux en atelier :

Le contrôle interne à la Direction générale des Impôts (DGI) de Côte d'Ivoire

Présentation : *M. Michel Niandio COULIBALY,* *Inspecteur général des services fiscaux*

La DGI est chargée de l'assiette, de la liquidation, du contrôle et du recouvrement de l'ensemble des impôts et taxes intérieures pour le compte de l'État et des collectivités territoriales.

Un dispositif est mis en place pour s'assurer que les procédures et la déontologie sont bien respectées. Son objectif est de prévenir les risques opérationnels, financiers, comptables et même statistiques.

Le contrôle interne est assuré par une direction centrale, rattachée à la direction générale, qui a pour mission le contrôle, l'audit et la surveillance de l'ensemble des services fiscaux.

1. L'organisation du contrôle interne à la DGI

1.1. Les niveaux de contrôle

- contrôles de premier degré (effectués par les responsables) :

- ❖ opérations de vérification du respect des programmes ;
- ❖ opérations de veille sur l'environnement de travail ;
- ❖ opérations de surveillance des activités et d'auto contrôle a posteriori sur la production effectuée.

Ces contrôles de premier degré donnent lieu à des rapports d'activité ou à des comptes rendus périodiques.

- contrôles de deuxième degré (effectués par les inspecteurs de l'Inspection générale des Services fiscaux). Ces contrôles font l'objet de missions d'audit, de missions d'inspection, d'investigations diverses dans les services fiscaux et donnent lieu à la production de rapports de mission (rapports d'inspection, d'audit, d'enquête…).

1.2. Organisation et mise en œuvre du contrôle interne

Le contrôle de deuxième degré est exercé par quatre divisions centrales installées au siège de l'Inspection générale des Finances (IGF) et onze inspections régionales des services fiscaux réparties sur l'ensemble du territoire national.

Les interventions se font à trois niveaux :

- ❖ transversal :

On distingue la division centrale d'audit (qui peut intervenir dans tous les services) et le comité d'audit (chargé de l'encadrement et du suivi du contrôle interne dans les divisions centrales, les directions régionales et les principaux services des impôts)

- ❖ central :

La division centrale, chargée du contrôle des directions centrales et des services rattachés, contrôle toutes les structures chargées de la conception et de l'encadrement, et celles rattachées à la direction générale.

- ❖ local :

On distingue les inspections régionales (zone d'intervention définie, contrôles sur les procédures d'assiette et contrôle d'impôt) et les services de contrôle interne qui veillent au respect des procédures dans l'exécution des tâches (directions centrales, régionales et recette principale).

Les animateurs des cellules de contrôle interne sont recrutés parmi les agents de conception et d'encadrement du grade A4 (cadres financiers).

1.3. Les moyens et outils du contrôle interne

Moyens humains

Les missions d'audit et de contrôle interne sont effectuées par 68 inspecteurs des services (agents de haut niveau) répartis comme suit :

- 30 inspecteurs des services fiscaux qui ont rang de sous-directeur de l'administration centrale,

- 36 inspecteurs divisionnaires qui ont rang de directeurs de l'administration centrale,

- 1 inspecteur général adjoint qui a rang de directeur central,

- 1 inspecteur général qui a le rang directeur général adjoint central.

Moyens matériels

L'inspection dispose de deux types de documentation (documentation interne) : la documentation de l'inspection générale (manuel qualité de l'inspection générale des services fiscaux, directives d'emploi de l'inspection générale et des inspections régionales, guide de déontologie, guide de l'auditeur et guide de mise en œuvre des recommandations) et celle des services de la DGI.

La documentation externe est constituée par les guides et manuels de procédures des autres services de la DGI.

75% des audits sont réalisés selon un programme annuel et 25% des interventions de l'inspection sont des contrôles ponctuels hors programme.

Les audits se déroulent en plusieurs phases :

- la saisine ;
- la préparation ;
- la réalisation ;
- la production ;
- le suivi évaluation.

1.4. Les résultats

77 % : interventions sur des contrôles inspection ;

14 % : audit ;

8 % : enquêtes.

Le comité de suivi au sein de l'IGF s'assure que les recommandations sont suivies.

2. Les difficultés

Les ressources humaines

Les inspecteurs sont peu formés et ont peu d'expérience dans le domaine du contrôle et de l'audit.

L'environnement du travail

Le cadre de travail est peu adapté et les zones géographiques à couvrir sont importantes.

Les moyens généraux

Le contexte budgétaire est contraint.

3. Les perspectives

3.1. L'appui managérial aux services de base, la surveillance de la collecte et l'utilisation des deniers publics.

L'objectif est de sécuriser et d'accroître les recettes fiscales en anticipant les risques de malversation.

Concrètement, nous avons proposé des méthodes permettant de rendre nos contrôles efficients, de diffuser les bonnes pratiques : intensifier les missions d'enquêtes et exercer une surveillance accrue dans les services.

3.2. La maîtrise du processus de mise en œuvre des recommandations.

L'objectif est d'assurer aux services et à leurs responsables une meilleure performance par la correction des dysfonctionnements que nous relevons. Pour ce faire, nous assurons la promotion du guide de mise en œuvre des recommandations que l'Inspection générale des Services fiscaux a élaboré et adopté. Par ailleurs, un suivi des contrôles est effectué.

3.3. L'adoption d'outils de valorisation du corps de métier des inspecteurs

Notre objectif est de pouvoir disposer d'un personnel qualifié et également d'optimiser la qualité de nos interventions. Dès 2014, nous avons commencé avec la direction générale. On négocie la mise en place d'une autonomie financière pour que nos missions puissent être financées rapidement en ce qui concerne les frais de déplacements et autres.

3.4. Le renforcement des capacités opérationnelles de nos services

- Disposer d'éléments de référence adaptés au contrôle des services, d'un programme de formation aux méthodes et techniques en facilitant l'accès aux données (internet, intranet, informatisation) ;

- augmenter le nombre d'inspecteurs et d'agents (1 inspecteur des services pour 25 agents des impôts).

3.5. Améliorer les performances et la qualité des prestations

Notre personnel expérimenté doit pouvoir aider les autres services en développant des activités d'assistance et de conseil ; nous souhaitons également constituer une banque de données de l'ensemble des services de la DGI. Par ailleurs, une application informative dédiée permettra de suivre les missions. Informatiser nos activités doit rendre la programmation plus facile.

3.6. Assurer un encadrement de proximité par une plus grande valeur ajoutée de nos interventions dans les services.

Cela passe par le renforcement de la présence de l'inspection dans les services.

Conclusion :

La fonction d'audit interne a été mise en place à la DGI en 2009. Des améliorations sont apportées continuellement à l'organisation et au renforcement des capacités opérationnelles. Le dispositif actuel permet le suivi et l'évaluation des exécutions des missions fiscales de la DGI, mais ce n'est pas suffisant.

Le dispositif actuel doit être ainsi renforcé par l'acquisition effective de l'indépendance financière pour rendre nos interventions plus efficaces. Il doit également être amélioré par la définition d'un statut propre à ce nouveau métier de contrôleur auditeur interne qui prend de plus en plus d'ampleur dans les usages des administrations publiques.

Discussion avec la salle

Question : Comment sont coordonnées les actions relatives au contrôle interne et celles de l'audit au sein de l'Inspection générale des Services fiscaux ?

Réponse : L'Inspection générale pilote les actions.

Concernant le contrôle interne de premier degré, le programme de travail des comités d'audit est effectué par le premier responsable. Les rapports d'activité relatifs au contrôle interne de deuxième degré sont transmis pour information à l'Inspection générale qui coordonne les deux activités.

L'Inspection s'assure que les audits sont menés conformément aux prescriptions et qu'il ne s'agit ni de mission d'inspection, ni de mission d'enquête.

Question : Comment sont vécues les activités de contrôle et d'audit par les agents ?

Réponse : L'acceptation de ce nouveau métier n'est pas facile et nous devons, par notre comportement, le faire accepter par les agents.

Question : N'estimez-vous pas que les chefs de service, les directeurs jouent aussi un rôle de vérificateur à un niveau ou à un autre ?

Pourquoi vouloir avoir beaucoup d'agents ?

Réponse : Il est bon que nous ayons des inspecteurs en nombre suffisant pour permettre aux autres agents des impôts de faire du travail de qualité. Un bon encadrement vaut mieux qu'un travail de grande ampleur mais peu encadré.

Question : Qui sont les destinataires des résultats des audits ou de contrôle interne ?

Réponse : Pour les audits, c'est le commanditaire.

En matière d'audit interne, les services audités reçoivent également les constatations et les recommandations (matrice des constatations et des recommandations).

Pour les contrôles programmés par les missions d'inspection, les services inspectés sont destinataires des rapports et le Directeur général est parallèlement informé.

Question : Quelle est la politique de communication mise en place pour les audités ou le personnel de la DGI ?

Réponse : En matière de communication, un effort de pédagogie a été mené envers les agents pour expliquer que l'Inspection générale a un rôle de conseil et non de sanction. A terme, les résultats seront publiés sur l'intranet.

Question : Quelles garanties l'administration fiscale accorde-t-elle à ses contrôleurs en termes de protection ?

Réponse : Il existe un code de déontologie et une charte d'éthique. Mais nous avons un régime disciplinaire avec des règles définies qui protègent et offrent des garanties aux inspecteurs comme aux agents contrôlés.

Question : Un dispositif de suivi des recommandations a-t-il été mis en place ?

Réponse : En ce qui concerne l'Inspection générale, nous avons adopté et validé un guide de mise en œuvre des recommandations qui vient compléter le guide de l'auditeur.

Question : Je constate qu'il y a plus de missions d'inspection que d'audit. Qu'est-ce qui explique la faiblesse des missions d'audit ?

Réponse : L'audit se pratique depuis longtemps à la DGI.

Mais, depuis 2009, une division centrale d'audit a été mise en place et quelques référentiels ont été définis. La mise en œuvre d'un audit est relativement lourde (information de l'entité auditée, communication du chronogramme). De plus, il faut former les agents.

Question : Existe-t-il un guide de l'audit des systèmes d'information ?

Les inspecteurs de service ont-ils été formés pour pouvoir effectuer des requêtes dans les différentes bases de données ou travaillent-ils à partir de données existantes ?

Réponse : Il n'y a pas de système informatique dédié, ni pour la gestion du contrôle interne, ni pour l'audit interne. En revanche, les inspecteurs sont habilités à faire des requêtes.

Question : Comment est la masse salariale par rapport à la prévision des recettes qui a été assignée à votre administration pendant l'exercice ?

Réponse : La DGI est une direction centrale où ceux qui y travaillent sont des fonctionnaires affectés par la fonction publique. Donc plus de 90 %, 95 voire 98 % sont des fonctionnaires, payés par l'État. Le salaire n'est pas calculé en fonction des objectifs. Il n'est donc pas possible de donner des informations sur la masse salariale. En revanche, des objectifs sont assignés à l'ensemble des agents des impôts (4 030) : 1 600 milliards FCFA.

Conclusion des travaux portant sur l'audit et le contrôle fiscal

Synthèse générale

***M. Clément OKONGO**, Rapporteur général, Directeur des Vérifications générales et de la Recherche, DGI Congo*

Contrôle interne

Définition

Ensemble de dispositifs permanents au service du management, le contrôle interne vise la maîtrise raisonnable et la prévention des risques liés à la réalisation des objectifs. Il est mis en œuvre par tous les agents, chacun selon ses compétences définies par le texte de base.

Le contrôle interne permet de s'assurer que les missions sont remplies avec efficacité et efficience dans le respect de la législation et de la règlementation.

Organisation

Tous les agents et cadres de l'administration fiscale sont concernés par le contrôle interne.

Le pilotage et la cartographie des risques sont assurés par une même structure.

Moyens humains

Le rôle des organes supérieurs de contrôle ne devrait plus consister à venir voir si le travail des structures de l'administration a bien été fait, mais plutôt de chercher à savoir si l'administration fiscale a effectivement mis en place des outils de restitution.

Outils et documentation

- documents d'analyse et de description des processus et des activités ;
- manuels de procédures ;
- guides ;
- cartographies et cotation des risques ;
- réglementation ;
- plans d'action ;
- code de déontologie ;
- référentiels internationaux.

Programmation

Le plan d'action doit conduire à l'élaboration d'une programmation annuelle ou occasionnelle.

Démarche qualité

Le contrôle interne contribue effectivement à l'amélioration de la qualité des services rendus à l'État et aux contribuables.

En termes opérationnels, il conviendrait d'éviter de multiplier les réformes sans modifier la culture des agents au niveau de nos administrations.

Communication

L'objectif consiste à expliquer et convaincre les agents de s'ouvrir au changement de culture.

Audit interne

Définition

L'audit interne est une activité ponctuelle indépendante et objective effectuée par un organe interne à l'administration en vue de mesurer et d'évaluer l'efficacité du contrôle interne.

Il peut apporter des conseils et présenter des recommandations qui enrichissent les travaux des structures de l'administration pour améliorer la cartographie des risques.

Organisation

L'audit interne est une structure nationale rattachée à l'autorité administrative la plus élevée, avec des antennes décentralisées dans les départements ou les régions.

Moyens humains

Dans cette structure sont affectés des agents des impôts expérimentés, avec une ancienneté d'au moins 15 ans, ayant fait preuve de comportement éthique, respectant les règles déontologiques et ouverts au changement.

Les auditeurs doivent bénéficier d'une formation accélérée en matière d'audit et de management. Le recours à des compétences extérieures peut s'avérer nécessaire pour appuyer celles de l'administration.

Outils et documentation :

- guide de l'audit ;
- charte de l'audit ;
- code de déontologie ;
- cartographie des risques ;
- outils de requêtage ;
- méthodologie d'investigation, d'enquête sur le terrain ;
- programme d'audit ;
- plan d'audit ;
- guide de contrôle interne ;
- guide des rapports de missions.

Programmation

Un programme annuel devrait être proposé par le service d'audit et par la hiérarchie. Un programme ponctuel peut également être conçu selon les besoins de la hiérarchie.

Démarche qualité

L'audit interne doit être en conformité avec les normes internationales d'audit qui se déclinent à travers la certification, la validation, la supervision et la revue qualité a posteriori par le responsable du service.

Communication

Un effort de pédagogie doit être déployé à l'endroit des agents.

Les recommandations en matière d'audit et de contrôle interne sont les suivantes :

1. les participants aux travaux du CREDAF portant sur le contrôle interne ont suggéré, il y a quelques années, l'actualisation des recommandations de ces travaux qui n'ont jamais été mis en œuvre par les pays membres ;

2. la séparation nette entre les fonctions d'audit et de contrôle ;

3. la revalorisation de la fonction d'auditeur par la motivation, la formation et la responsabilisation des cadres en leur donnant un statut particulier ;

4. le traitement et le suivi rigoureux des rapports d'évaluation et de contrôle et l'élaboration d'une charte éthique, d'un manuel de procédures, de cartographies des risques et d'un guide de mise en œuvre des recommandations issues des rapports de contrôle ;

5. une communication accrue en faveur de l'acceptation de l'audit et du contrôle interne par l'ensemble des acteurs.

Présentation des résultats du groupe de travail sur les conventions fiscales

***M. El Hadji Ibrahima DIOP**, Directeur du contrôle interne, Direction générale des Impôts et des Domaines du Sénégal*

1. Objectifs du groupe de travail

Concevoir et élaborer un document pratique et adaptable pour permettre la mise en œuvre des conventions fiscales.

Composition du groupe de travail : huit experts issus de 7 états (Algérie, Burkina Faso, Cameroun, Tunisie, Côte d'Ivoire, France et Maroc) et d'une organisation internationale (IBFD).

1. *Déroulement des travaux*

- Réunion préparatoire (principes, méthodologie et enjeux)
- Conduite de deux groupes de travail

2. *Démarche*

Mise en évidence des enjeux, difficultés et risques.

Enjeux : éliminer la double imposition pour favoriser la coopération entre États et lutter contre la fraude.

Difficultés : aide à la mise en œuvre des conventions.

3. *Contenu*

Définition des concepts-clés : double imposition juridique / économique, notion de résident, établissement stable.

Rappel des règles d'interprétation du droit fiscal conventionnel.

Les conventions fiscales reposent sur quatre principes :

- la primauté des conventions sur le droit interne,
- la subsidiarité des conventions fiscales,
- la non-aggravation,
- la non-discrimination.

Procédures

Dispositif d'échange de renseignements, modalités de déroulement de l'assistance administrative, procédure amiable, procédure d'assistance au recouvrement, procédure de rescrit fiscal.

1. *Usage abusif des conventions fiscales*

Doter les états d'un certain nombre d'outils (mesures anti-abus).

2. *Organisation et structures*

Trois groupes de pays ont été identifiés :

- Pays ayant moins de 20 conventions ;
- Pays ayant entre 20 et 60 conventions ;
- Pays ayant plus de 60 conventions.

En fonction de cela, mise en place par l'Etat de structures appropriées.

3. *Formation et information*

Formation : Renforcer la capacité technique et professionnelle de ceux qui interviennent dans les domaines d'application de la convention.

Information : Mettre à la disposition des agents la documentation adéquate. Effort de communication à faire avec toutes les parties concernées.

Présentation d'une base de données des conventions fiscales internationales

M. Ridha HAMZAOUI, Directeur du département Afrique Moyen-Orient, Bureau International de Documentation Fiscale (IBFD).

L'IBFD, fondée en 1938, est une institution neutre et indépendante qui apporte son soutien dans l'élaboration des textes fiscaux de certains pays.

Ses missions sont les suivantes :

- veille fiscale par la mise à jour d'une base de données ;
- formation ;
- recherche ;
- conseil.

A. La base de données

Cette base est accessible via le site web www.ibfd.org. Elle comporte des informations relatives aux systèmes fiscaux de différents pays, décrits selon une structure uniforme. En outre, plus de 10 000 conventions fiscales sont répertoriées.

B. Utilisation de la base de données

La base de données peut être utilisée pour des projets de réforme fiscale. Elle permet également d'avoir accès aux nouvelles conventions et de savoir si le pays partenaire avec lequel on est en train de négocier a aussi négocié une convention avec des pays comparables, ou de niveau économique comparable à notre pays, ou pas.

C. Mise à jour de la base de données

Un « knowledge center » effectue la mise à jour. Ce département est scindé en plusieurs sous-départements régionaux ; chaque chercheur est chargé de développer le réseau de correspondants d'un ensemble de pays.

L'IBFD compte environ 3 000 correspondants dans tous les pays du monde. Toutes les informations insérées dans la base de données ont été vérifiées.

En matière de fiscalité internationale, il y a une interaction permanente entre le droit fiscal interne et les conventions de non double imposition.

On coopère énormément avec les administrations fiscales et cette base de données présente un intérêt certain pour les pays francophones.

Le point le plus important de la base de données porte sur la fiscalité des personnes physiques et morales et les conventions de non double imposition.

Elle est dynamique et interactive.

Les thèmes particuliers développés (selon l'attente de nos clients et de nos souscripteurs) sont les suivants :

1.- Les prix de transferts ;

2.- La fiscalité des fonds d'investissement ;

3.- La fiscalité des établissements stables ;

4.- Les fusions, acquisitions, les sociétés de personnes.

Présentation du système fiscal ivoirien

M. Manouan AHUELIE, Sous-directeur de la Législation à la Direction générale des Impôts (DGI) de Côte d'Ivoire

Le système fiscal ivoirien est basé sur un certain nombre de principes fondamentaux :

1.- La légalité : l'impôt est consenti par les députés, donc par la loi, au plan national. Également au plan international, le système fiscal ivoirien tient compte des différentes conventions signées par la Côte d'Ivoire et des éventuelles mises à jour.

2.- La déclaration contrôlée (système déclaratif dont la contrepartie est le contrôle).

Ce système déclaratif –qui est le principe en Côte d'Ivoire– est toutefois tempéré par des retenues à la source.

Les différents types d'impôts

Les impôts directs :

- Impôt sur les bénéfices (industriels et commerciaux, non commerciaux, sur les bénéfices agricoles…) taxé au taux de 20 % pour les personnes physiques et 25 % pour les personnes morales
- Impôt sur les traitements et salaires, pensions et rentes viagères (taux global de 7,5 %)
- Impôt sur le revenu foncier (taux de 4 %)
- Impôt sur le patrimoine foncier (taux de 11 %)
- Impôt sur le patrimoine foncier non bâti (taux de 1,5 %)
- Contribution des patentes : sur le chiffre d'affaires (taux de 0,5 %) et sur la valeur des immobilisations (taux de 18 %)
- Impôt sur le revenu des capitaux mobiliers (impôt sur le revenu des valeurs mobilières au taux de 12 %) / des créances au taux de 18 %)
- Impôt sur le revenu

Les impôts indirects :

- TVA (taux normal de 18 % et réduit de 9 % pour le lait, l'énergie solaire et les pâtes alimentaires)
- Taxes sur les opérations bancaires au taux de 10 %
- Droits d'accise (taux de 15 à 45 % pour les boissons et de 25 à 45 % pour le tabac)
- Droits d'enregistrement

Les régimes d'imposition

- Régime réel normal
- Régime simplifié d'imposition
- Régime d'impôt synthétique (régime forfaitaire déterminé en début d'année)
- Raxe forfaitaire des petits commerçants (gérée par les collectivités territoriales)

Les procédures

On distingue la procédure contradictoire et d'office, le gracieux et la transaction.

Les droits et garanties du contribuable

Pendant le contrôle, le contribuable a la possibilité de se faire assister d'un conseiller de son choix. La charge de la preuve incombe à l'administration en matière de procédure contradictoire.

L'administration ne peut procéder à une nouvelle vérification de comptabilité, sauf exception (collusion, concussion avérée).

Le contribuable a la possibilité de contester les impositions mises à sa charge par le recours administratif, hiérarchique et ensuite par un recours juridictionnel.

Pour que cela fonctionne bien, au niveau de la Direction générale des Impôts, le service qui effectue le contrôle n'est pas celui qui reçoit le contentieux, ce sont deux fonctions bien distinctes.

Les axes de modernisation

- TVA

Instituée en 1959, la TVA ivoirienne a subi plusieurs modifications. Le rendement budgétaire étant aujourd'hui insuffisant, il faut donc élargir l'assiette de la TVA en révisant notamment le nombre d'exonérations. Une des principales faiblesses de la TVA réside dans le remboursement des crédits de TVA.

Depuis 2006, la création d'une régie dédiée au remboursement des crédits de TVA permet d'améliorer les délais de remboursement mais ces délais doivent encore être améliorés.

- Impôt sur le revenu

La réforme vise à rentabiliser l'impôt sur le revenu en évitant la double imposition.

L'organisation administrative de la DGI

Deux Directeurs généraux Adjoints (DGA) et l'Inspection générale des Services sont directement rattachés au Directeur général (DG).

L'organisation repose sur une administration centrale et des services déconcentrés, les Directions régionales.

La DGI se compose de 11 directions centrales, 23 directions régionales et 15 recettes principales.

Les réformes envisagées

- une gestion des contribuables plus segmentée

Depuis mars 2014, la Direction des moyennes entreprises a été créée. On distingue, à présent, la Direction des grandes entreprises (Chiffre d'affaires > 3 Md HT FCFA), la Direction des moyennes entreprises (CA compris entre 400 M et 3Md HT FCFA) et les directions régionales (CA < 400 M HT FCFA).

- un contrôle fiscal renforcé

Il est prévu d'augmenter le nombre d'agents affectés !au contrôle fiscal, de développer la formation et de spécialiser les vérificateurs sur les nouveaux types de fraude (prix de transfert).

Le système fiscal ivoirien est moderne, conforme aux engagements internationaux et adapté au niveau de développement économique du pays.

L'introduction du contrôle de gestion a permis d'accroître considérablement le montant des recettes fiscales (42 %), passant de 1007 Md FCFA en 2010 à 1 432,8 Mds FCFA en 2013.

Par ailleurs, afin de motiver les agents, la DGI organise chaque année un prix d'excellence décerné aux agents les plus méritants.

Discours de clôture de M. Gilles BERTEAU
Secrétaire général du CREDAF (sortant)

Monsieur le Président du CREDAF,

Mesdames et Messieurs les membres du Bureau exécutif,

Mesdames et Messieurs les responsables des administrations fiscales,

Mesdames, Messieurs,

Voici arrivé le moment de conclure ces quatre jours passés ensemble à Abidjan. Les échanges et les débats très animés montrent que vous avez accordé beaucoup d'intérêt au thème retenu pour la 29ème édition du colloque annuel du CREDAF, l'audit et le contrôle internes.

Nous tenterons dans les prochaines semaines de tirer les conclusions de nos travaux et d'élaborer un document de synthèse. Ce ne sera pas simple tant les approches sont apparues éloignées parfois, mais je suis persuadé que cette diversité a favorisé la réflexion et permettra à chacun de repartir avec une vision clarifiée de ce qu'il est possible de faire en la matière.

Je remercie chaleureusement les intervenants d'avoir accepté de partager leur expérience et contribué ainsi à la réussite du colloque. Ces remerciements s'adressent également aux modérateurs pour avoir su faciliter les débats.

Je suis persuadé que le colloque a été l'occasion pour vous de nouer des contacts avec vos homologues d'autres pays ou avec les représentants des organisations internationales partenaires du CREDAF ; c'est aussi un objectif du CREDAF que de vous aider à vous faire accompagner dans vos projets et dans vos réformes. Ne manquez pas de nous faire un retour sur ce que vous mettrez en place pour en faire bénéficier l'ensemble de nos membres.

Dans un peu plus d'un mois, le Bureau exécutif préparera déjà le programme d'activités de l'année 2015. Nous verrons comment prendre en compte les attentes que vous avez exprimées à Abidjan pour approfondir certains sujets abordés dans le cadre des travaux du colloque. D'ores et déjà, un séminaire est prévu fin septembre au Bénin sur ce thème.

En marge de nos travaux, le colloque a été l'occasion pour nous de découvrir la Côte d'Ivoire et sa culture grâce au programme qui nous a été proposé. Vous nous avez offert, Monsieur le Directeur général, une très belle soirée et une magnifique excursion à Yamoussoukro, nous vous en remercions chaleureusement.

Je voudrais ici remercier les autorités ivoiriennes, et tout particulièrement la Direction générale des Impôts, pour leur très grande implication qui a permis la parfaite tenue de notre colloque et l'accueil plus que chaleureux qui nous a été réservé durant notre séjour et nos déplacements

Je voudrais également exprimer toute ma reconnaissance au comité d'organisation du colloque, présidé par M. Paul KOUA, Directeur général Adjoint. Je l'invite à me rejoindre afin de rendre hommage à toute son équipe.

Je souhaite également remercier l'équipe du Secrétariat exécutif du CREDAF, Stéphanie PHILIPPE et Odile PAOLETTI, qui, comme toujours, ont accompli un travail remarquable dans une parfaite entente avec le comité d'organisation.

Lundi, l'Assemblée générale a élu un nouveau Bureau exécutif : l'Algérie a quitté le bureau et la Guinée, qui accueillera le colloque en 2015, y est entrée en prenant la vice-présidence. Je salue le soutien apporté par le Directeur général des Impôts de l'Algérie, M. Abderrahmane RAOUYA, pendant les 4 années de son mandat et je sais que le Secrétariat général, et le CREDAF dans son ensemble, peuvent continuer à compter sur son soutien.

Je voudrais également remercier M. Antoine NGAKOSSO, le Directeur général des Impôts et des Domaines du Congo, président sortant, pour le soutien qu'il m'a apporté pendant son mandat.

Et puis, bien sûr, le bureau a élu son nouveau président, M. Pascal ABINAN, Directeur général des Impôts de la Côte d'Ivoire. Les autres membres du bureau reconduits sont la Belgique, le Canada, le Congo, la France et le Liban.

Au cours de cette réunion, nous avons rendu un dernier hommage à Carlos SIX avec une minute de silence chargée d'une très grande émotion.

L'Assemblée générale a arrêté le programme d'activité de l'année 2014. Plusieurs actions ont déjà eu lieu : un séminaire de formation sur les prix de transfert qui s'est tenu au Sénégal en mars, en partenariat avec l'OCDE, deux réunions de groupes de travail, l'un chargé d'élaborer un guide d'aide à la mise en œuvre des conventions fiscales, et l'autre un guide d'aide à l'évaluation des dépenses fiscales. Par ailleurs, une réunion de consultation des pays francophones sur le plan d'action BEPS de l'OCDE a été organisée à Paris le 25 mars dernier avec l'OCDE.

Les actions à venir en 2014 sont au nombre de 4 :

- un séminaire de formation pour accompagner la diffusion du guide sur les conventions fiscales, en République Démocratique du Congo, en septembre ;
- un séminaire sur l'audit et la maîtrise des risques, au Bénin, en septembre ;
- la 2ème réunion du groupe de travail sur l'évaluation des dépenses fiscales, qui se tiendra aux Comores, en ;
- et, enfin, un séminaire sur la fiscalité locale, en Guinée, au mois de décembre.

Le nouveau Bureau exécutif se réunira le 27 juin à Paris et élaborera le programme prévisionnel pour 2015. Cette anticipation permet ainsi de coordonner nos actions avec celles de nos partenaires internationaux.

L'assemblée générale a également reconduit dans ses fonctions M. Laurent ROUSSEAU, le Commissaire aux comptes, et élu M. Didier CORNILLET Secrétaire général puisque, comme vous le savez, j'ai souhaité mettre fin à mon mandat.

Cette décision n'a pas été facile tant j'ai apprécié ces quatre années passées avec vous, mais il faut savoir passer le relais et je suis sûr que Didier saura apporter un souffle nouveau à notre association. Je peux l'assurer de tout mon soutien pour l'aider dans ses débuts et je lui souhaite, à lui ainsi qu'au CREDAF, beaucoup de succès.

Ces quatre années ont été particulièrement riches sur le plan professionnel mais aussi sur le plan humain, j'ai fait de très belles rencontres et j'aurais beaucoup de plaisir à vous revoir dans une autre vie professionnelle.

Je voudrais remercier, avant de quitter mes fonctions, la Direction générale des Finances publiques française qui m'a permis de vivre cette expérience très riche en me mettant à la disposition du CREDAF, particulièrement Josiane LANTERI et Sylvie PERROUDON-RAGOT qui m'ont toujours soutenu, notamment quand je les sollicitais pour la mise à disposition de l'expertise française pour animer un événement du CREDAF.

J'adresse mes remerciements très amicaux aux membres du bureau exécutif, passés et présents, avec lesquels j'ai travaillé dans de très bonnes conditions.

Un grand merci aussi à Isabelle GODARD qui me représente et représente le Secrétariat général auprès des partenaires internationaux quand l'agenda ne me permet pas d'être présent.

Un grand merci aussi à notre Commissaire aux comptes, Laurent ROUSSEAU, qui par sa rigueur m'a donné l'assurance, plus que raisonnable, que les risques étaient maîtrisés.

Je terminerai cette série de remerciements, longue mais sincère, par une attention toute particulière à Stéphanie PHILIPPE et à Odile PAOLETTI avec qui j'ai travaillé dans un climat exceptionnel. L'évolution et l'accroissement de ses activités que le CREDAF a connu ces dernières années a entraîné une augmentation considérable de leur charge de travail, mais elles ont tout mis en œuvre pour l'absorber, sans compter leur temps, déployant une grande énergie, toujours dans la bonne humeur. Je vous demande de les ovationner comme elles le méritent.

Vous l'avez compris, c'est avec beaucoup d'émotion que je vous quitte, vous m'avez tous beaucoup apporté, merci à vous.

Le moment est venu de nous séparer. Je vous invite à venir en nombre à Conakry, en Guinée, en 2015, pour ce grand rendez-vous de notre organisation internationale qu'est le colloque annuel.

Je vous souhaite une bonne fin de séjour à Abidjan et un bon retour dans vos pays respectifs.

Je vous remercie.

Discours de clôture de M. Didier CORNILLET
Secrétaire général du CREDAF (entrant)

Monsieur le Conseiller,

Monsieur le Président du CREDAF,

Monsieur le Secrétaire général,

Mesdames et Messieurs les délégués,

Pour me présenter à tous rapidement, puisqu'il m'a été demandé de faire assez bref, je voudrais simplement vous dire que je viens de la Direction générale des Finances Publiques française et que ça fait 30 ans cette année que je suis entré dans l'administration fiscale française où j'ai déroulé une carrière de fiscaliste dans quasiment l'ensemble des domaines (assiette, contrôle, recouvrement) ; il n'y a que le cadastre que je n'ai pas fait, contrairement à Gilles. Vous me pardonnerez cette erreur dans mon parcours professionnel.

Mon dernier poste était Directeur du Pôle pilotage et ressources d'une direction départementale dans le Sud de la France, là où il fait bon vivre et où il y a plein de soleil comme en Côte d'Ivoire.

Je ne vais pas vous faire de discours, mais simplement je tenais à vous dire en quelques mots combien je suis heureux, et surtout très honoré, de rejoindre cette grande famille du CREDAF en qualité de Secrétaire général et, à ce titre, je vous remercie pour la confiance que vous m'accordez et j'espère surtout être digne d'être le successeur de Gilles BERTEAU ici présent. Merci pour lui. C'est un très grand honneur mais c'est aussi une très lourde charge que de succéder à Gilles qui est un remarquable Secrétaire général.

Je vais me joindre aux louanges qui ont déjà été faites, mais qui sont évidemment méritées. Il a su, pendant son mandat, dynamiser les activités du CREDAF et, surtout, il lui a donné une véritable dimension internationale qui fait que le CREDAF est désormais incontournable sur la scène internationale et qu'il est sollicité par les grandes organisations comme l'OCDE. Récemment, il a brillamment organisé la réunion de consultation BEPS, le 25 mars avec l'OCDE, réunion qui s'est tenue à Paris, et ce succès témoigne de la grande qualité, des compétences professionnelles et personnelles de Gilles BERTEAU. J'adresse toutes mes félicitations à Gilles, mais aussi à ses deux collaboratrices exceptionnelles, Stéphanie PHILIPPE et Odile PAOLETTI qui ne comptent pas leur temps, et j'en suis témoin, pour la réussite des évènements qui sont organisés par le CREDAF et qui accomplissent un travail d'une qualité rare, c'est vraiment quelque chose qu'il faut souligner.

Je te souhaite, mon cher Gilles, une bonne continuation et une réussite aussi belle dans tes nouvelles fonctions que celles que tu as eues au sein du CREDAF.

Je voudrais enfin adresser mes remerciements les plus chaleureux à notre pays hôte, la Côte d'Ivoire, à M. le Président du CREDAF, Pascal ABINAN, Directeur général des Impôts de la Côte d'Ivoire, et à l'ensemble du comité d'organisation pour la qualité remarquable de leur accueil et de l'organisation qu'ils ont mise en place.

Enfin, je conclurai en disant que c'est un immense plaisir mais aussi un très grand honneur, mon cher Pascal, de travailler avec vous pour poursuivre l'œuvre de Gilles BERTEAU.

Merci beaucoup pour votre attention et merci à tous ceux qui m'ont témoigné, d'ores et déjà, des témoignages de sympathie et d'amitié.

Merci à vous.

Discours de clôture de M. Pascal ABINAN

Directeur général des Impôts de la Côte d'Ivoire et Président du CREDAF

Je ne ferai pas de discours, le Conseiller spécial de Monsieur le Ministre auprès du Premier Ministre, chargé du Budget est là pour clôturer nos travaux.

Monsieur le Conseiller spécial du Ministre du Budget,

Messieurs les Secrétaires généraux, j'allais dire du CREDAF puisque, jusqu'à ce que cette séance prenne fin, il y en a deux,

Monsieur le Secrétaire général du CREDAF,

Mesdames et Messieurs les membres du Bureau,

Mesdames et Messieurs les délégués du 29ème Colloque du CREDAF,

C'est avec beaucoup d'émotion que je prends la parole à la fin de nos travaux. Comme dirait l'autre, hélas c'est la fin.

Nous avons passé quatre jours pour certains, trois jours pour d'autres, dans une ambiance conviviale ; c'est cela l'esprit du CREDAF.

Je voudrais donc remercier tous les délégués qui sont venus à Abidjan pour cette rencontre importante, surtout pour vous remercier pour la confiance qui vient d'être faite à la Côte d'Ivoire en me portant à la tête de notre association. J'essaierai, avec toute mon énergie, de faire en sorte que notre organisation continue sur sa lancée.

Je voudrais à ce niveau remercier Gilles BERTEAU, Secrétaire général sortant de notre association. Gilles a passé quatre ans à ce poste dans cette fonction et nous avons tous vu le travail remarquable qu'il a fait pour le CREDAF. On l'a dit, je le répète, il a hissé le CREDAF à un niveau international, à un niveau mondial.

Lorsque nous nous quittions à Paris, au mois de mars dernier, et qu'il nous avait annoncé sa décision de quitter le CREDAF, je lui ai dit : « Gilles, tu ne peux pas nous faire ça car il faut organiser le Colloque d'Abidjan avant de rendre le tablier ». Merci Gilles d'avoir accepté cette requête et c'est vraiment avec beaucoup de bonheur que j'ai eu plaisir à t'accueillir ici pour nous gratifier encore une fois de ce que tu sais faire : l'organisation, le management et l'encadrement. Merci Gilles. A ces remerciements, je voudrais associer les collaboratrices de Gilles, on l'a dit et je le redis, Stéphanie PHILIPPE et Odile PAOLETTI que j'ai appris à côtoyer et à connaître au CREDAF. Leur contribution, leur collaboration, est d'une portée inestimable et, à ces remerciements à leur adresser, j'associe leurs conjoints qui sont là et qui, quand bien même placés dans leur rôle d'accompagnants, jouent un autre rôle parce qu'ils ont travaillé de manière bénévole pour le CREDAF. On peut les applaudir.

Je voudrais aussi remercier notre commissaire aux comptes qui, lui aussi, de manière bénévole, travaille et continue de travailler pour le CREDAF. Merci beaucoup.

A vous toutes et à vous tous, les délégués qui avez honoré la Côte d'Ivoire en faisant le déplacement de manière massive à Abidjan, je voudrais vous adresser également mes remerciements pour avoir fait confiance à la Côte d'Ivoire et à ma modeste personne.

Je vais terminer en disant que les trois ou quatre jours de travail que nous avons eu à faire, nous ont donné l'occasion de réfléchir profondément sur le thème principal, à savoir l'audit et le contrôle internes. L'objectif n'était pas d'arriver à une harmonisation de nos fiscalités tant il est vrai que chaque pays, par ce mécanisme de la fiscalité, module aussi bien sa politique économique, sociale et fiscale… Donc, parler d'harmonisation, il me semble que ce sera difficile, tout au moins nous nous sommes retrouvés, nous avons mutualisé nos expériences et c'est de cela dont il s'agit au cours des rencontres que nous organisons. Et, de ce point de vue, je pense que nous avons bien travaillé et que chacun part d'ici enrichi de l'expérience de l'autre. C'est pourquoi, je voudrais vous féliciter pour ce travail intense qui a été fait durant ces quatre jours.

Pour terminer, et terminer totalement, je voudrais vous dire que c'est avec beaucoup de pincements au cœur que nous allons vous voir partir, les uns ce soir, et les autres, les jours qui viennent.

Mais soyez rassurés, nous avons été heureux de votre présence massive. Nous avons été heureux de cette convivialité que le CREDAF crée entre nous et, pour moi qui arrive, même si c'est un an…Mais je préfère vous avertir, je suis Président du CREDAF, nous sommes à Abidjan et, qui sait, peut-être que les textes vont changer pour que le Président reste au moins deux ans…

En tout cas, pour être sérieux, je voudrais encore une fois vous dire merci et dire à notre nouveau Secrétaire général, Didier CORNILLET, que je compte beaucoup sur lui puisque nous avons du chemin à faire ensemble. La convivialité qui s'est instaurée entre nous me permet de dire que nous allons suivre le chemin que Gilles BERTEAU nous a tracé et nous ferons en sorte, cette équipe avec les autres membres du Bureau, que le CREDAF continue son envol radieux vers des lendemains meilleurs.

Je vous remercie.

Discours de clôture de M. Bernard KONAN
Conseiller spécial du Ministre du Budget

Monsieur le Président du CREDAF,

Monsieur le Secrétaire général du CREDAF,

Mesdames et Messieurs les participants,

J'ai appris en écoutant les deux derniers orateurs que, ce soir, il n'y a pas de discours, donc, je n'en ferai pas !

Toutefois, j'ai deux messages à vous livrer de la part de M. le Ministre auprès du Premier Ministre chargé du Budget.

Le premier message est un message de remerciements. Il m'a chargé de vous remercier pour avoir choisi la Côte d'Ivoire pour tenir votre 29ème colloque et, des échos qui lui sont parvenus, ce choix a été très judicieux.

Le deuxième message est un message de félicitations car, au cours de ces quatre derniers jours, vous avez eu à plancher sur un thème qui vous est cher, celui de l'audit interne et du contrôle de l'administration fiscale. C'est un sujet très intéressant et je suis convaincu que la liste des diligences que vous avez établie vous servira dans vos pays respectifs dès votre retour.

Voilà donc les deux messages que je voulais vous livrer. Je ne vais pas être long, je sais que votre journée a déjà été assez longue et, donc, sur ce, je vais déclarer clos les travaux du 29ème colloque du CREDAF sur l'audit interne et le contrôle de l'administration fiscale.

Je vous remercie.

LES INTERVENANTS

M. Antoine NGAKOSSO

Président du CREDAF – Directeur général des Impôts et des Domaines du Congo

M. NGAKOSSO est titulaire d'un Master of Science en Economie Financière et d'un doctorat en Sciences Economiques (option Finances Publiques).

De 1991 à 1992, M. NGAKOSSO a été Chef de Bureau de la réglementation et de la Législation Budgétaire à la DEPF du Ministère des Finances et du Budget. De 1993 à 1994, il a été chargé du suivi de l'exécution budgétaire à la DEPF du Ministère des Finances.

De 1998 à 2000, il a été Conseiller au Budget et Fiscalo-douanier du Président de la Commission Economie et Finances du Conseil National de Transition (CNT). Il a également assuré les fonctions de Directeur des Etudes et de la Planification au Ministère de la Communication, chargé des Relations avec le Parlement de 1999 à 2000.

Il a été nommé Chef de service des Etudes et de la Documentation à la Direction Générale des Impôts de 2000 à 2001 et Attaché Economique, chargé des Finances publiques auprès du Conseiller Economique du Président de la République. Il a été parallèlement Chargé du suivi de la collecte des données de l'exécution du budget de l'Etat au Cabinet du Président de la République.

M. NGAKOSSO a ensuite été Conseiller aux Régies Financières du Secrétaire d'Etat, chargé de la Réforme Budgétaire et des Régies Financières.

Puis il a été nommé Directeur du contrôle de gestion auprès du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale avant de prendre les fonctions de Conseiller à la fiscalité et aux douanes du Ministre des finances, du budget et du portefeuille public.

Depuis décembre 2010, M. Antoine NGAKOSSO est Directeur général des Impôts et des Domaines du Congo.

Il est également Consultant auprès de l'Union Africaine (UA) sur des questions de financement de l'Union africaine et de l'intégration africaine en matière de la fiscalité.

M. NGAKOSSO est Président du CREDAF depuis le 27 mai 2013.

Mariama SOUMANOU

Directrice générale des Impôts et des Domaines - Bénin

Recrutée comme Agent permanent de l'Etat le 21 avril 1986, Mariama SOUMANOU a passé le concours d'entrée au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration, option Finances, filière « Impôts ». Nantie du diplôme de fin de formation des Administrateurs, elle a rejoint le Ministère de l'Economie et des Finances et la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) en septembre 1993. La Mission fiscale des Régimes d'exception, le Service des Impôts indirects, le Service de l'Enregistrement, le Service du Contentieux, la Brigade de Vérification générale, le Service d'Assiette du Centre des Impôts de Dantokpa et des Autres Marchés, le Service du Contrôle fiscal du Centre des Impôts des Moyennes Entreprises du Littoral sont les services de la DGID où elle a su faire ses preuves et accumulé des expériences.

A la suite d'un test de recrutement des Inspecteurs d'Etat en 2007, Mariama SOUMANOU a rejoint l'Inspection d'Etat où elle a occupé le poste de Chef du service « Contrôle et Vérification des Collectivités locales ».

C'est de cette auguste structure qu'elle a été nommée Directrice générale des Impôts et des Domaines par décret n°2007- 633 du 31décembre 2007.

Pascal Kouakou ABINAN

Directeur général des Impôts – Côte d'Ivoire

Diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration d'Abidjan et de l'Ecole Nationale des Impôts de Clermont-Ferrand, Pascal Kouakou ABINAN est Administrateur Général des Services Financiers.

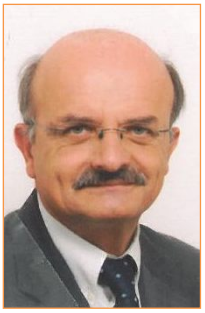
Nommé Directeur général des Impôts de Côte d'Ivoire depuis décembre 2010, il a passé toute sa carrière professionnelle au sein de l'Administration fiscale ivoirienne où il a occupé successivement les fonctions de Vérificateur polyvalent, de Chef de Centre des Impôts, de Directeur régional des Impôts, de Directeur des Opérations d'Assiette, de Directeur du Recouvrement, de Directeur du Cadastre, d'Inspecteur Divisionnaire et de Conseiller Technique du Directeur général des Impôts.

Après trois années passées à la tête de la Direction générale des Impôts, le Chef de l'Etat ivoirien lui a décerné la médaille d'Officier de l'Ordre National en reconnaissance des performances réalisées et des réformes entreprises.

Gilles VIAULT

Administrateur général des Finances publiques

Chef de la Mission Risques et Audit – France



Juriste de formation, M. VIAULT a suivi le cycle de formation à l'Ecole des Impôts de Clermont Ferrand en 1978 – 1979. Il a ensuite déroulé un parcours complet au sein de la Direction générale des Impôts jusqu'à la création de la DGFIP en 2008.

Les fonctions d'inspecteur, d'inspecteur principal et de directeur divisionnaire des impôts lui ont permis de participer à l'ensemble des missions exercées par la DGI (assiette, contrôle, recouvrement des impôts, activités foncières et domaniales, audit, animation et pilotage des services). Il a exercé des missions d'auditeur au sein de la mission nationale d'audit de 1999 à 2003.

Il a ensuite été nommé Directeur départemental des impôts d'Ille-et-Vilaine puis Directeur des services fiscaux de Vendée. Enfin, il a été chargé de mettre en place la fusion des deux directions départementales de la comptabilité publique et des services fiscaux de Vendée à compter de janvier 2010.

Depuis septembre 2013, chef de la Mission Nationale Risques et Audit, il est chargé de la fusion des deux anciennes directions nationales d'audit (MNA) et de maîtrise des risques (MNMR) et de la mise en place d'une gouvernance unifiée RISQUES et AUDIT au niveau national et local.

Guylaine ROBERT

Directrice du Bureau des relations internationales Agence du revenu du Canada

Madame Guylaine Robert est Directrice du Bureau des relations internationales depuis Novembre 2009.

Elle a débuté sa carrière à l'Agence du revenu du Canada en 1986. Depuis, elle a œuvré au sein de plusieurs secteurs de l'Agence et a occupé divers postes de gestion à responsabilités croissantes autant en région qu'à l'administration centrale. Elle a travaillé en région pendant les 15 premières années de sa carrière dans un centre fiscal et deux bureaux de services fiscaux (région de l'Ontario).

Depuis 2001, elle a occupé diverses fonctions au sein de l'administration centrale dans les secteurs de l'informatique, de la gestion d'entreprise, des affaires publiques et des programmes d'observation.

Hamma HAMADOU

Directeur général des Impôts – Niger

Inspecteur Principal du Trésor, **Hamma HAMADOU** est diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration de NIAMEY (Niveau Supérieur, Option « TRESOR ») et de l'Ecole Nationale d'Administration française, **Promotion Aung SAN SUU KYI.**

Il débute sa carrière en 1991, comme Assistant du Directeur général du Budget (pendant un an), puis devient Chef de service du Centre Comptable et Directeur Adjoint de l'Ordonnancement (Ministère des Finances). En 1995, il rejoint la voie diplomatique en qualité de Premier Secrétaire chargé des dossiers économiques et financiers à l'Ambassade du Niger à BRUXELLES, fonction qu'il occupe pendant 6 ans.

Son parcours l'a conduit à exercer ses compétences comme Conseiller Technique du Président de la République Chargé des Questions Financières et Fiscales (2003-2004) et Conseiller Principal du Ministre d'Etat, Ministre des Mines et du Développement Industriel (2012-2013).

Il est Directeur général des Impôts depuis décembre 2013, poste qu'il a déjà occupé de 2004 à 2010. Il est également enseignant libre de finances publiques associé à plusieurs écoles.

Sandaly KEITA

Chef de la division des relations publiques et de la communication – Guinée

Diplômé d'une maîtrise en gestion à l'université de Conakry, d'un DESS en administration publique de l'université du Québec (ENAP), d'un Master en Administration fiscale de l'université Paris 9-Dauphine et d'un doctorat en droit fiscal de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

J'ai commencé comme agent à la section remboursement de crédit TVA , ensuite inspecteur vérificateur au service des grandes entreprises et aujourd'hui chef de la division des relations publiques et de la communication ; parallèlement, je dispense des cours de comptabilité générale et de fiscalité à l'université de Conakry.

Amadou Oury BAH

Inspecteur général des services fiscaux - Guinée

Diplômé d'économie finances (maîtrise) de l'université de Conakry et d'un Master en administration fiscale de l'université Paris 9 Dauphine.

Une carrière professionnelle qui commence par agent à la direction générale des contributions diverses d'alors.

J'ai successivement assumé les fonctions de directeur régional des impôts, inspecteur régional des impôts, chef des divisions de gestion et de recouvrement du service des grandes entreprises et aujourd'hui inspecteur général des services fiscaux.

J'ai eu le privilège de participer à la rédaction du CGI de la Guinée en 2004.

Dieudonné LOKADI MOGA

Directeur général des impôts - République Démocratique du Congo

Dieudonné LOKADI MOGA est titulaire d'une licence en Sciences Economiques Appliquées de l'Université de Kinshasa (1988) et diplômé d'Etudes Supérieures Spécialisées en Administration fiscale de l'Université de PARIS IX Dauphine (2004).

Entré à la Direction Générale des Impôts en 1989 en qualité d'Inspecteur des Impôts, il a rapidement occupé des postes à responsabilité : Chef de Division de Gestion Budgétaire (1994-1995), il devient membre de la Cellule Technique du Cabinet du Directeur Général des Impôts (1995-2004).

Il a poursuivi sa carrière dans des postes de direction : Directeur des Etudes, de la Législation et du Contentieux (2005-2006 et 2008-2010) et Directeur Provincial des Impôts du Katanga (2006-2008).

Son parcours le conduit à rejoindre le cabinet ministériel du Ministre des Finances en 2010, comme Directeur de Cabinet Adjoint.

Il est actuellement Directeur Général des Impôts depuis 2010.

André NGOY YAV NZAM

Inspecteur-Coordonnateur de l'Inspection des services - RDC

André NGOY YAV NZAM est titulaire d'une licence en économie appliquée (option : gestion financière) obtenue en 1988. Entré à la DGI en 1989, il a commencé sa carrière comme Inspecteur des impôts (1989-1999), puis occupé divers postes de chef de division dans des services très variés, en particulier à la « DGE » (dont il a notamment été membre du groupe de projet en 2002-2003) : documentation, recouvrement (il a également été Receveur principal à la DGE), contrôle fiscal DGE, ressources humaines et services généraux DGE.

Directeur-Chef de service du contrôle fiscal de la DGI en 2005, puis Directeur de la Direction provinciale des Impôts du NORD KIVU (2005-2007), il prend la direction de la DGE en 2007 (jusqu'en 2011), date à laquelle il devient Inspecteur-Coordonnateur de l'Inspection des services.

Jean de Dieu Frédéric MAMBOU

Directeur du Contrôle des Services – Congo

Direction générale des Impôts et des Domaines

B.P. : 180 – Brazzaville - Congo

Tél : 00 242 06 661 37 37

Email : jeandedieumambou@yahoo.frFormation initiale :

Diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce – Option Finance et Comptabilité

Clément OKONGO

Directeur des Vérifications générales et de la Recherche - Congo

Direction Générale des Impôts et des Domaines

B.P. : 180 – Brazzaville – Congo

Tél : 00 242 05 553 60 89–00 242 06 639 60 26

Email : Klment.okongo@yahoo.fr

Formation Initiale :

- Licencié en droit – Option Science juridique

- Diplômé de l'Ecole Nationale des Impôts de Clermont-Ferrand

Philippe JACQUIJ

Administrateur grandes Entreprises - Belgique

Licencié en droit et en fiscalité et diplômé d'un quatrième cycle en Sécurité et Défense, Philippe JACQUIJ occupe aujourd'hui le poste d'Administrateur « grandes Entreprises » chargé de la coordination des contrôles fiscaux et de la direction de l'ensemble des centres de contrôle du Royaume.

Il débute sa carrière en 1987 en tant qu'expert de la Commission Européenne. De 1987 à 1999, il passe de Contrôleur adjoint à Contrôleur en chef, puis Inspecteur principal chef au sein des Services extérieurs du Ministère des Finances et au contrôle fiscal des entreprises.

En 1999, il intègre les cabinets ministériels où il évolue de conseiller au cabinet du Ministre des Finances à Directeur de cabinet du secrétaire d'Etat en charge de la Grande fraude fiscale et de la Simplification fiscale. Il finit par être nommé Directeur de cabinet du ministre des Finances.

En 2003, il devient Administrateur « grandes Entreprises » au sein des Services centraux du SPP Finances.

Daouda GANSONRE

Expert Comptable - ABACI

Daouda GANSONRE est Expert-comptable Diplômé d'Etat (France) et Certified Internal Auditor (CIA). Inscrit à la Cour d'Appel de Ouagadougou depuis 1993 et au Tableau de l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés du Burkina depuis 1997, il gère actuellement le cabinet Daouda GANSONRE.

Il a plus de 30 ans d'expérience professionnelle dont 12 ans à la Direction chargée de l'Audit interne de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Il a notamment conduit et supervisé diverses missions de contrôle dans les structures de la BCEAO au sein des 8 pays de l'UMOA dans les structures liées (le CESAG à Dakar, la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières à Abidjan, la BOAD à Lomé).

Il est membre de l'Institute of Internal Auditors (IIA) et est spécialisé en évaluation des risques. Son mémoire d'expertise comptable soutenu en mai 1992, avait pour thème « La maîtrise des risques dans le secteur bancaire : cas du Burkina Faso ». Il est également formateur et animateur de séminaires sur la gouvernance, l'audit interne, le contrôle interne et l'évaluation des risques.

Carole IMBEAULT

Vice-présidente et Directrice générale des Entreprises – Québec

Carole IMBEAULT travaille dans la fonction publique du Québec où elle a occupé divers postes de gestion au sein de ministères et organismes.

Actuellement vice-présidente et directrice générale de la Direction générale des entreprises à l'Agence du Revenu du Québec, elle a également assumé, à titre de sous-ministre adjointe, les directions générales des particuliers ainsi que celle du recouvrement fiscal.

Carole IMBEAULT est détentrice d'une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) ainsi que d'un baccalauréat en sciences politiques de l'Université Carleton à Ottawa. Elle est également administratrice de sociétés certifiée du Collège des administrateurs de sociétés de l'Université Laval du Québec.

Elle préside le conseil d'administration du Centre de services partagés du Québec (CSPQ) et le Comité de gouvernance, d'éthique et des ressources humaines. Elle siège au conseil d'administration de l'ÉNAP et elle est membre de leur Comité des ressources humaines.

Daniel PRUD'HOMME

Vice-président et Directeur général l'Innovation et de l'Administration - Canada

Détenteur d'une maîtrise en science économique, Daniel PRUD'HOMME a joint Revenu Québec en juin 2006 à titre de directeur général adjoint puis de directeur général et, depuis 2011, de Vice-président.

Il pilote les dossiers organisationnels d'orientation (planification stratégique, plan d'action, modernisation, etc.) de même que les travaux de recherche et de développement en matière de lutte contre l'évasion fiscale et le travail au noir. Il est le répondant auprès du ministère des Finances à l'égard de l'évolution des revenus, des dépenses et de la récupération fiscales. Il est responsable de la préparation et de la gestion du budget de Revenu Québec, du contrôle et de la comptabilisation des revenus et de la gestion des ressources matérielles.

Monsieur PRUD'HOMME a occupé auparavant différents postes de direction au sein du ministère des Finances du Québec dans des domaines liés aux prévisions économiques, à la politique fiscale et budgétaire, aux revenus et opérations financières du Québec. À ce titre, il a orienté les initiatives de lutte contre l'évasion fiscale pendant de nombreuses années.

William RASOANAIVO

Chef du Service de la Brigade d'Inspection – Madagascar

Diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration de Madagascar (inspecteur des impôts), M. RASOANAIVO est également détenteur d'un diplôme d'études en Gestion obtenu au Centre National de Télé-enseignement de Madagascar

Depuis 2009, il est Service de la Brigade d'Inspection à la Direction Générale des Impôts où il est responsable des organisations des contrôles d'activité et de vérification de services des cellules opérationnelles.

Précédemment, il a exercé différentes fonctions à la DGI : Chef de Centre Fiscal, Chef de division dans un service provincial des Opérations fiscales, Vérificateur et Chef du Service de la Programmation des vérifications fiscales.

Par ailleurs, M. RASOANAIVO a dispensé pendant plusieurs années un cours sur les impôts sur le revenu à l'Ecole Nationale d'Administration de Madagascar.

Jean LE DEM

Directeur du centre régional d'Assistance technique du FMI – AFRITAC de l'Ouest

Jean LE DEM est directeur du centre régional d'assistance technique du Fonds Monétaire International pour l'Afrique de l'Ouest depuis septembre 2012.

Il travaille au FMI depuis 1992, couvrant de nombreux pays en Afrique, au Moyen Orient et en Asie. Il a notamment dirigé les missions dans deux pays couverts par le centre, la Mauritanie (2003-2007) et la Guinée (2007-2010), ainsi que la mission de consultation annuelle auprès des institutions régionales de l'UEMOA en 2010.

Au moment de sa nomination à AFRITAC, il était chef de mission pour les Seychelles, un pays sous programme avec le FMI depuis 2008. Avant de rejoindre le FMI, Jean LE DEM était chercheur au Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales, un "think tank" français.

Patrick SALOMON

Directeur général – Inspection générale des Finances - Haïti

Spécialiste en Administration Publique et Budget, Jude Alix Patrick SALOMON, est une figure incontournable de la fonction publique haïtienne. En effet, suite à des études de maitrise en Administration Publique à l'Ecole Nationale d'Administration Publique (ENAP) du Québec de 1990 à 1993, il a occupé plusieurs postes d'importance au niveau de l'Administration. Notamment Directeur de la Dette publique, Directeur adjoint de la Direction du Contrôle budgétaire, Directeur général adjoint du Budget pendant plus de six ans dont un intérim de Directeur général de cinq années

Depuis 2008, il dirige, à titre de Directeur général, l'Inspection générale des Finances, institution techniquement déconcentrée du Ministère de l'Economie et des Finances et chargée de l'Audit des Institutions publiques.

Membre du Conseil d'Administration de l'Ecole Nationale d'Administration et de Politiques publiques (ENAPP), Patrick SALOMON participe depuis plus de vingt-et-un ans, à la formation de plusieurs générations de professionnels et de leaders en Haïti à travers les universités les plus réputées de la capitale, telles : Institut Universitaire Quisqueya-Amérique (INUQUA), Centre Universitaire Maurice Laroche, Université de Port-au-Prince, où il enseigne les finances publiques, la budgétisation, le processus décisionnel, les statistiques ou les mathématiques financières. Marié et père de deux jeunes, M. SALOMON se distingue par son dévouement et son professionnalisme dans son engagement à la cause d'une fonction publique moderne et dynamique.

El Hadj Ibrahima DIOP

Directeur du contrôle interne - Sénégal

El Hadj Ibrahima DIOP est Directeur de la législation, des Etudes et du Contentieux, à la Direction générale des Impôts et des Domaines du Sénégal (Ministère de l'économie et des finances).

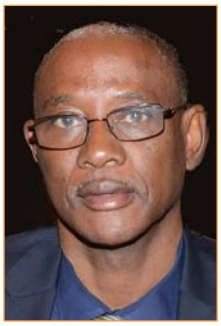
Depuis 2009, il est membre du Comité d'experts de la Coopération Internationale en matière fiscale, aux Nations-Unies.

M. DIOP a commencé sa carrière comme Inspecteur-vérificateur à la Première brigade de vérification de la Direction des vérifications et enquêtes fiscales de la DGID avant d'être nommé Chef de l'Inspection de la Direction des impôts.

M. DIOP est titulaire d'une Maîtrise en sciences économiques, obtenue à l'Université de Dakar (Sénégal), et d'un Brevet de fin d'études, Section des impôts et des domaines, de l'École nationale d'administration et de magistrature de Dakar (Sénégal). Il est également titulaire d'un Diplôme supérieur comptable de l'École nationale supérieure universitaire de technologie, à Dakar.

Jean François DIOUF

Contrôleur interne – Sénégal



Diplômé en Etudes Approfondies de Droit Public et d'un Brevet de fin d'Etudes de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), Jean François DIOUF débute sa carrière en 1981 en qualité de Chef du 2ème secteur du Bureau des Taxes indirectes de Dakar à la Direction des Impôts, puis évolue comme Chef du Bureau des Taxes Indirectes de Dakar. En 1991, il est affecté à la 1ère Brigade de Vérification à la Direction des Vérifications et Enquêtes Fiscales (DVEF) et devient en 1994, Chef de la Brigade n° 1. En 2003, il intègre la Direction général des Impôts et des Domaines en tant que Conseiller Technique auprès du Directeur Général. C'est en 2009 que Jean François DIOUF devient contrôleur interne à la Direction du Contrôle interne

Notons aussi que M. DIOUF est membre fondateur de la Table Ronde au Sénégal et membre agrégé du Centre International des Grands Projets MONTREAL.

Abdelhaq CHEIKH

Chef de la Division de l'Audit et de l'Inspection - Maroc

Diplômé d'Etudes Supérieures en Sciences politiques, Abdelhaq CHEIKH est depuis 2011, Chef de la Division de l'Audit et de l'Inspection du Maroc. Il débute sa carrière en tant que Conseiller au Ministère des Affaires Etrangères. Il rejoint en 1988, l'Inspection générale des Finances pour évoluer à la Direction des Etablissements publics et des Participation au Ministère des Finances.

En 1992, il intègre la Division de l'Inspection Centrale des Services à la Direction générale des Impôts.

En 1996, M. CHEIKH devient Chef de plusieurs Services tel que ceux du Recoupement et des Enquêtes Fiscales.

C'est en 2005 qu'il rejoint la Division de la Programmation, des Recoupements et des Monographies puis celle de l'Assiette des Personnes Morales pour devenir en 2011, Chef de la Division de l'Audit et de l'Inspection.

Manouan Alain-Marie AHUELIE

Sous-directeur de la Législation – Côte d'Ivoire

Diplômé du cycle Supérieur de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) et d'une maîtrise en Criminologie, Manouan AHUELIE occupe aujourd'hui le poste de Sous-directeur de la Législation à la Direction de la Législation, du contentieux et de la Documentation.

En 1998, Manouan AHUELIE intègre la Direction de la Législation, du Contentieux et de la Documentation en tant que rédacteur. En 2001, il devient Chef du Service des Impôts indirects puis Chef de Service des Impôts directs et de la Fiscalité locale. En 2006, Manouan AHUELIE évolue au poste de Sous-directeur des Publications et de la Documentation pour devenir en 2011, Sous-directeur de la Législation au sein même de la Direction de la Législation, du Contentieux et de la Documentation.

Coulibaly Michel NIANDIO

Inspecteur général des services fiscaux – Côte d'Ivoire

Economiste et fiscaliste, Coulibaly NIANDIO est docteur en économie (option monnaie, commerce et gestion financière internationale). Son parcours universitaire et professionnel l'a conduit à exercer dans les domaines de la fiscalité, des finances publiques, des analyses financières et monétaires, des banques et des marchés financiers, ainsi que de l'audit et du contrôle internes.

Il a débuté sa carrière en 1986, comme chargé d'études au Secrétariat Général à la Réforme Administrative du Ministère de la Fonction Publique. S'il a déroulé l'essentiel de son parcours professionnel au sein de la DGI, il a aussi été Directeur du Trésor, des Affaires Monétaires et Bancaires à la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor (mars 2000 à juin 2001), puis Conseiller technique auprès du Directeur général du Trésor et de la Comptabilité Publique (juillet 2001 à mars 2002). Il a poursuivi sa carrière dans le domaine de l'audit interne et du contrôle interne, et est devenu Inspecteur général des services fiscaux en septembre 2013.

Il a également été chargé de cours à l'Ecole Nationale d'Administration à Abidjan (1996).

Ridha HAMZAOUI

Manager du Département Afrique - Moyen-Orient - IBFD

M. HAMZAOUI détient un mastère en fiscalité internationale de l'université de Leiden aux Pays-Bas. Il est aussi diplômé de l'Ecole Nationale des Services du Trésor de Paris et de l'Ecole Nationale d'Administration de Tunis avec une spécialisation en Finances publiques.

Avant de rejoindre l'IBFD, il a occupé le poste de chef de services au sein de la Direction des Etudes de la Législation Fiscale au Ministère des Finances Tunisien où il a travaillé pendant quatre années à la rédaction des projets de loi fiscales, des notes fiscales interprétatives et de la fiscalité comparée.

M. HAMZAOUI est le manager du département Afrique Moyen-Orient au sein du Bureau International de Documentation Fiscale basé au Pays-Bas. Il est expert auprès du Programme des Nations Unies pour le Développement en matière de conventions fiscales de non double imposition dans les régions du Moyen-Orient et de l'Asie de l'Ouest. M. HAMZAOUI contribue régulièrement dans des conférences dans les régions Afrique et Moyen-Orient sur la fiscalité internationale. Il est aussi formateur permanent au sein de l'académie fiscale internationale de l'IBFD. Il a enseigné sur des thèmes divers tels que l'imposition des établissements stables, l'imposition des revenus passifs dans des situations transfrontalières, les cas triangulaires et la non-discrimination dans le contexte des conventions fiscales.

M. HAMZAOUI a aussi contribué à des projets de recherche sur l'imposition des véhicules d'investissements collectifs et l'imposition des expatriés ainsi qu'à la création de programmes de formation en fiscalité pour les administrations fiscales.

LES PARTICIPANTS

Pays CREDAF	Nom	Fonctions
ALGÉRIE	M. Djamel HANNICHE	Inspecteur auprès de l'IGSF
	M. Abdelhamid MOUSSAOUI	Chargé d'Inspection auprès de l'IGSF
BELGIQUE	M. Philippe JACQUIJ	Administrateur général de la Fiscalité p. i. – Administrateur Grandes Entreprises
BÉNIN	Mme Mariama SOUMANOU BABA- MOUSSA	Directrice générale des Impôts et des Domaines
	M. Boris Brice AVOHOUNON	Administrateur des Impôts
BURKINA FASO	M. Paoua-N'songo Paul NIKIEMA	Directeur général des Impôts
	M. Abdoulaye SOMA	Chef du Service de la Communication et des Relations publiques
	Mme Brigitte SAMMA / YAMEOGO	Inspecteur technique principal des Services des Impôts
	M. Amadou DIALLO	Inspecteur technique des Services
	M. Yvan BOUE	Conseiller technique du Directeur général des Impôts
BURUNDI	M. Domitien NDIHOKUBWAYO	Commissaire général Adjoint
	Mme Chantal RUVAKUBUSA	Commissaire des Taxes internes et des Recettes non fiscales
	Mme Céline NSABIMANA	Assistante du Commissaire
CAMEROUN	M. Nkepang Philip PENANJE	Chef de l'Inspection des Services fiscaux
	Mme Abba MAMA MARIAMOU KASSIMOU	Directeur des Affaires générales
	M. Léopold Hyacinthe NOUETSA	Inspecteur des Services fiscaux
CANADA	Mme Guylaine ROBERT	Directrice, Bureau des Relations internationales - Agence du Revenu du Canada
	Mme Carole IMBEAULT	Vice-Présidente et Directrice générale des Entreprises - Revenu Québec
	M. Daniel PRUD'HOMME	Vice-Président et Directeur général de l'Innovation et de l'Administration – Revenu Québec
COMORES	M. Assoumani OUSSEINI	Chef de Service de la Fiscalité des grandes Entreprises
	M. Ahamada Ahamed ABDILLAHE	Directeur régional des Impôts
CONGO	M. Antoine NGAKOSSO	Directeur général des Impôts et des Domaines
	M. Jean De Dieu Fréderic MAMBOU	Directeur du Contrôle des Services
	M. Clément OKONGO	Directeur des Vérifications générales et de la Recherche
	M. François Christian MINDZELE	Chef de Service de la Coopération
	M. Alexandre Marie-Joseph MAZAMA	Attaché des SAF - Chargé du site web de l'Administration fiscale

Pays CREDAF	Nom	Fonctions
CONGO	M. Guy Wilfrid PASSY GOMA	Chef de Division Coopération régionale
	M. Idrys OKOMBI	Assistant du DGID
	M. Freddy ONGOUNGA	Assistant du DGID
	M. Séraphin NIOMBELLA	Assistant du DGID
CÔTE D'IVOIRE	M. Kouakou Pascal ABINAN	Directeur général des Impôts
	M. Paul KOUA	Directeur général Adjoint des Impôts
	M. Coulibaly Michel NIANDIO	Inspecteur général des Services fiscaux
	M. N'Guessan KONAN	Conseiller technique - Inspecteur général d'Etat
	M. Kacou Venance EKRA	Inspecteur général des Services fiscaux Adjoint
	M. Kouadio HOUPHOUET	Inspecteur des Divisions - Chef de la Division centrale d'Audit
	M. Marc Antoine KOFFI	Directeur du Programme Renforcement des Capacités
	M. Angbo Louis ASSI	Inspecteur des Divisions - Chef de l'Inspection régionale d'Abidjan Nord I
	M. Bonon ATTIEN	Inspecteur des Divisions - Chef de l'Inspection régionale d'Abidjan Nord II
	Mme Marie BOUABRE	Inspecteur des Divisions - Chef de l'Inspection régionale d'Abidjan Sud
	M. Sess Mathias ESSOH	Inspecteur des Divisions - Chef de l'Inspection régionale de Daloa
	Mme Elisabeth AKANI	Inspecteur des Divisions
	M. Kouadio Fréderic DJEZOU	Inspecteur des Finances à l'IGSF
	M. Laurent BILLY	Expert technique international - Conseiller de l'Inspecteur général des Finances
FRANCE	Mme Josiane LANTERI	Chef de la Mission de Coopération internationale
	Mme Sylvie PERROUDON- RAGOT	Chef du Pôle Fiscalité - Mission de Coopération internationale
	M. Gilles VIAULT	Chef de la Mission Risques et Audit
	M. Michel MARTINEZ	Directeur Adjoint Pôle Gestion publique - DDFIP des Alpes Maritimes
	M. Didier CORNILLET	Chargé de Mission
GABON	M. Martin ESSANGUI OBAME	Inspecteur des Services - Responsable de l'Inspection
	M. Rufin ANGOUNGNE AWOUOMI	Inspecteur des Services Assistant
	M. Sylvain NDONG MENZU	Inspecteur des Services Adjoint
GUINÉE	M. Amadou Oury BAH	Inspecteur général des Services fiscaux
	M. Sandaly KEITA	Chef de la Division des Relations publiques et de la Communication

Pays CREDAF	Nom	Fonctions
GUINÉE-BISSAU	M. Leonel Infamara MANE	Directeur du Contrôle fiscal
	M. Paulo MENDES	Chef de Répartition de Contrôle
HAÏTI	M. Jude Alix Patrick SALOMON	Directeur général - Inspection générale des Finances
	M. Miradin MORLAN	Directeur général Adjoint des Impôts
	M. Nikita Dickens PIERRE	Directeur de l'Unité de Suivi de la Réforme et du Pilotage
LIBAN	M. Mounir BARDAWIL	Chef de Département
MADAGASCAR	M. William Marie Joseph RASOANAIVO	Chef du Service de la Brigade d'Inspection
MALI	M. Mamadou Makan SAMAKE	Sous-Directeur de l'Organisation et du Contrôle des Services
	M. Abdoulaye Chaba SANGARE	Chef Division Contrôle des Services
	M. Salif DIALLO	Chef Division Législation fiscale
	M. Oumar Bilal MAIGA	Directeur des Impôts du District de Bamako
MAROC	M. Abdelhaq CHEIKH	Chef de la Division de l'Audit et de l'Inspection
	M. Najib ARRIFI	Chef du Service de l'Inspection des Services fiscaux de Kénitra
MAURITANIE	M. Souleymane EL HAIBA	Directeur des Etudes et des Réformes fiscales
NIGER	M. Hamma HAMADOU	Directeur général des Impôts
	M. Saley SANI	Directeur régional des Impôts
	M. Hamani AMADOU	Inspecteur des Services
RCA	M. Mathurin RAMADANE	Directeur général des Impôts et des Domaines
	Mme Elisabeth GUELEMBE née MOGONFIO	Inspecteur des Services fiscaux - Coordonnateur
	Mlle Audrey Priscilla WENZOUI	Chef de Service de l'Informatique et des Statistiques
RDC	M. Dieudonné OKADI MOGA	Directeur général des Impôts
	M. Jean-Marie MBOKO DJ'ANDIMA	Directeur des Etudes, de la Législation et du Contentieux
	M. Marcel MBOMA MANGANGI	Chef de Division de la Coordination
	M. André NGOY YAV NZAM	Inspecteur - Coordonnateur
	M. Dieudonné BIFUMANU NSOMPI	Inspecteur - Chef de Brigade
SENEGAL	Mme Seynabou Niang THIAM	Directrice générale des Impôts et des Domaines
	M. El Hadji Ibrahima DIOP	Directeur du Contrôle interne
	M. Mamadou GUEYE	Chef du Bureau de la Communication
	M. Jean-François DIOUF	Contrôleur interne
TOGO	M. Esso-Wavana ADOYI	Commissaire des Impôts
	M. Dossou Peter KPONOR	Directeur régional des Impôts
	M. Yaovi Séna ANAGO	Directeur des Impôts du Golfe

Pays invité	Nom	Fonctions
REPUBLIQUE DE MAURICE	M. Shyam Kumar NADAN	Chef d'Equipe –Audit interne Mauritius Revenue Authority

Organisations internationales	Nom	Fonctions
ABACI	M. Daouda GANSONRE	Expert-comptable
ADETEF	Mme Carine GOMEZ	Chargée de Mission
	Mme Claudie RIGAUT	Chef de Projet de l'Institut des Finances de Côte d'Ivoire
AFRITAC DE L'OUEST	M. Jean LE DEM	Directeur
	M. Louis René OSSA	Conseiller
BRGM	M. Stéphane PELLISSIER	Responsable fiscal et douanier
CIAT	M. Francisco BEINER	Directeur des Opérations et de la Gestion institutionnelle
IBFD	M. Ridha HAMZAOUI	Manager Régions Afrique et Moyen Orient
IBFD	Mme Anapaula TRINDADE MARINHO	Chercheur Associée
INSTITUT DES FINANCES D'ABIDJAN	M. N'Galadjo Lambert BAMBA	Conseiller Spécial du Ministre auprès du Premier Ministre chargé de l'Economie et des Finances
	M. Zéhi Augustin RABET	Expert qualité - Chef de Projet Contrôle interne
	M. Désiré YAO KAN	Référent Formation de la Direction générale des Impôts
MAE - FRANCE	Mme Isabelle VALOT	Chargée de Mission
NATIONS UNIES	M. Babacar CISSE	Représentant résident des Nations Unies en Côte d'Ivoire
ORBITAX	M. Dali BOUZORAA	Directeur
PNUD	Mme Laurence JACQUET	Coordonnatrice du Pôle
	M. Ali GHEMRI	Conseiller régional
	M. Célestin TSASSA	Economiste principal du PNUD en Côte d'Ivoire
	M. Luc GREGOIRE	Directeur pays du PNUD en Côte d'Ivoire
UEMOA	M. Habasso TRAORE	Chargé des Questions fiscales
CREDAF	M. Gilles BERTEAU	Secrétaire général
	Mlle Stéphanie PHILIPPE	Chargée de Mission
	Mme Isabelle GODARD	Chargée de Mission
	M. Laurent ROUSSEAU	Commissaire aux Comptes
	Mme Odile PAOLETTI	Assistante