



DIALOGUE



*26ème colloque
international*

ALGERIE

ORAN 2011

16 au 19 mai 2011



*Allocutions et discours
Synthèse des travaux*

Editorial

Le 26^e colloque international du CREDAF vient de s'achever à Oran, en Algérie, où il s'est tenu du 16 au 19 mai 2011.

L'accueil réservé par Abderrahmane Raouya, le Directeur général des Impôts, et toute son équipe, au premier rang de laquelle M. Mohamed Saïdani, Président du comité d'organisation, a été chaleureux et unanimement apprécié par l'ensemble des participants qui garderont un excellent souvenir de leur séjour à Oran.



Malgré le contexte économique international, la participation a été nombreuse, le thème retenu cette année pour nos travaux, l'organisation de l'administration fiscale et la performance, ayant suscité un grand intérêt. En effet, l'enjeu aujourd'hui pour nos administrations est de s'adapter à l'évolution de la société et à la mondialisation des échanges pour leur permettre de remplir leurs missions avec davantage d'efficacité.

La mobilisation d'un grand nombre d'experts (22 issus de 9 pays membres et d'une organisation internationale) 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.

Ouvert par le Ministre des Finances algérien, le colloque a débuté ses travaux par une table ronde sur les enjeux de la modernisation de l'administration fiscale.

Les travaux en commissions, portant respectivement sur la contractualisation des objectifs sous l'angle des enjeux et de la conduite du changement et sur la décentralisation de la fiscalité, ont donné lieu à des échanges animés et fructueux. La réflexion sera prolongée et approfondie dans le cadre d'un groupe de travail et d'un séminaire inscrits au programme de l'année 2011.

La présentation de l'expérience marocaine et de l'expérience française en matière de gestion des ressources humaines dans un contexte de conduite du changement a suscité un intérêt particulier de la part des délégués et donnera probablement lieu à des échanges bilatéraux ultérieurs.

Enfin, la présentation du résultat du groupe de travail chargé d'élaborer un guide du vérificateur a permis de confirmer que le document élaboré répondait à l'attente des pays membres qui ont souhaité que sa diffusion fasse l'objet de mesures d'accompagnement dans le cadre d'un séminaire de formation de formateurs, à l'automne 2011.

En conclusion, je crois pouvoir affirmer que le colloque a atteint ses objectifs en proposant des thèmes de réflexion répondant aux préoccupations des dirigeants des administrations fiscales. Il leur a également permis d'approfondir leur réflexion sur ces sujets 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 et sur le site internet du CREDAF où vous trouverez également la documentation diffusée sur place.

Mais le colloque c'est aussi l'occasion de découvrir un pays et une culture. La journée culturelle à Tlemcen, capitale de la culture islamique 2011, a enchanté les participants par ses richesses et l'accueil qui leur a été réservé. Je renouvelle mes remerciements en votre nom à tous aux autorités algériennes pour leur sens de l'hospitalité.

Gilles BERTEAU
Secrétaire général

Allocutions et discours



Cérémonie d'ouverture



Discours d'ouverture de Monsieur Amadou BA
Directeur général des Impôts et des Domaines du Sénégal
Président du CREDAF



Monsieur le Ministre des Finances,
Monsieur le Secrétaire général du CREDAF,
Mesdames, Messieurs les Directeurs généraux,
Mesdames, Messieurs les Délégués,
Chers invités,

Depuis notre arrivée dans cette belle ville d'Oran surnommée « la radieuse », nous avons fait l'objet de toutes les attentions de la part des autorités algériennes. C'est pourquoi, au nom des délégués des pays membres du CREDAF, des pays et organismes internationaux invités, il me plaît de vous adresser nos plus sincères remerciements. Cette délicatesse ne saurait surprendre quand on sait que la terre d'Algérie est le siège d'une civilisation bâtie sur des valeurs d'urbanité, d'ouverture et de partage.

Monsieur le Ministre des Finances,

Permettez-moi de vous exprimer toute notre gratitude d'avoir permis à la Direction générale des Impôts d'Algérie de nous accueillir dans le cadre de la 27^{ème} Assemblée générale et du 26^{ème} Colloque international de notre organisation. Et ceci pour la deuxième fois en dix ans car, en 2001 déjà, votre pays abritait le 16^{ème} Colloque dont le thème portait sur l'évolution stratégique de l'administration fiscale. De même, des séminaires ont eu lieu ici en 2007 et 2010, ce qui me fait dire que l'Algérie est un membre éminent qui participe activement à la vie de notre association.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, je voudrais saluer la présence des délégués de Palestine et du Vietnam, deux pays non membres du CREDAF qui nous ont fait l'amitié de répondre à notre invitation. De même, je me réjouis du fait que nos collègues de la Côte d'Ivoire aient tenu à être parmi nous malgré les troubles qui ont secoué leur pays ces derniers temps. Cela est le signe éloquent de leur attachement à notre organisation. En mon nom personnel et au nom de l'ensemble des délégués ici présents, je formule des prières pour qu'une paix définitive revienne dans ce pays frère et que ses cadres continuent de nous apporter leur expertise pour le rayonnement du CREDAF.

Mesdames, Messieurs les membres du Bureau du CREDAF,

Il y a un an, vous m'avez fait l'honneur de me confier la présidence du CREDAF. C'était à l'issue de la 26^{ème} Assemblée générale qui s'est tenue à Dakar le 19 avril 2010. A cette même occasion, nous avons procédé à l'élection du nouveau Secrétaire général.

M. Gilles BERTEAU, en l'occurrence, n'avait malheureusement pas pu être présent à Dakar à cause des perturbations notées à l'époque dans la navigation aérienne. C'est donc pour moi le lieu de le féliciter pour cette élection mais aussi pour l'ensemble des actes qu'il a eu à poser depuis lors. En effet, M. Gilles BERTEAU, assisté des infatigables Jacqueline SANCHEZ et Odile PAOLETTI, a su exécuter avec beaucoup de réussite le calendrier du CREDAF depuis avril 2010. Il reviendra avec plus de détails sur les actions réalisées au cours de l'exercice écoulé.

Mesdames, Messieurs,

Les rencontres du CREDAF constituent toujours des moments d'intenses réflexions et d'échanges autour de sujets au cœur des préoccupations de nos administrations respectives. « Organisation de l'Administration fiscale et Performance » ; c'est de ce thème que nous sommes appelés à débattre au cours de ce 26^{ème} Colloque.

Les missions de mobilisation des ressources publiques ont toujours placé nos administrations à des positions stratégiques au sein de nos Etats. Au surplus, le démantèlement tarifaire consécutif à la constitution des grands ensembles régionaux et à la négociation de nouveaux accords commerciaux commande de tout mettre en œuvre pour réussir la transition fiscale. Au niveau interne, il y a lieu de noter l'évolution dans l'organisation administrative marquée un peu partout par l'émergence et le rôle de plus en plus important joué par les collectivités décentralisées.

Ces mutations, tant au niveau interne qu'au niveau externe, nous installent dans l'impérieuse nécessité d'adapter notre organisation au nouvel environnement juridique, économique et technologique. C'est à ce prix que nous arriverons à concilier les exigences de performance dans la mobilisation des recettes et de satisfaction de la demande de plus en plus pressante de services publics de qualité. Pour ce faire, les outils de la gestion axée sur les résultats nous seront d'un grand apport.

Il reste entendu que tous ces changements devront faire l'objet d'un accompagnement conséquent.

Ce thème sera abordé cette après-midi en séance plénière et il en résultera, à n'en pas douter des contributions significatives.

Nous nous retrouverons demain mardi pour les besoins des travaux en commissions aux cours desquels nous débattons, le matin, de la contractualisation des objectifs et, l'après-midi, de la place de l'Administration fiscale dans un environnement décentralisé.

Le jeudi 19 mai sera une journée tout aussi studieuse au cours de laquelle nos collègues du Maroc et de la France nous feront part de leur expérience en matière de gestion des ressources humaines dans un contexte de conduite du changement.

Durant l'après-midi, les membres du Groupe de travail chargé de l'élaboration du Guide du Vérificateur présenteront les résultats de leurs travaux.

La cérémonie de clôture de ce 26^{ème} Colloque sera précédée par un exposé sur le système fiscal algérien et la synthèse des travaux en commissions.

Mesdames, Messieurs,

Comme vous le savez, nos rencontres constituent aussi des moments privilégiés pour nous imprégner de la culture du pays hôte. Dans ce cadre, nos amis algériens nous feront l'immense plaisir de visiter Tlemcen le mercredi 18 mai 2011. Cette journée détente à « La Perle du Maghreb » sera l'occasion, pour nous, de découvrir quelques facettes de la riche culture algérienne et de garder des souvenirs inoubliables de notre séjour dans ce beau pays.

Mesdames, Messieurs,

A l'issue de l'Assemblée générale qui fera suite à cette cérémonie d'ouverture, j'aurai le plaisir de passer le relai de la présidence à notre collègue Abderrahmane RAOUYA, Directeur général des Impôts de la République algérienne démocratique et populaire. Je ne doute pas un seul instant que son engagement permettra au CREDAF d'enregistrer des pas significatifs dans son évolution. Il pourra en tout cas compter sur l'expérience et l'appui de toutes les ressources de notre organisation pour réussir sa mission.

Pour conclure, je réitère mes remerciements pour l'accueil chaleureux et mes félicitations pour la parfaite organisation tout en souhaitant plein succès à nos travaux.

Je vous remercie de votre aimable attention.

Discours d'ouverture de Monsieur Gilles BERTEAU

Secrétaire général du CREDAF



**Monsieur le Ministre des finances,
Monsieur le Wali,
Monsieur le Président du CREDAF,
Monsieur le Directeur général des impôts d'Algérie, Vice-Président du
CREDAF,
Monsieur le Consul général de France,
Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux,
Mesdames et Messieurs,**

C'est un grand honneur et un plaisir pour moi de me trouver aujourd'hui parmi cette grande famille que constituent les 30 membres du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales.

Le colloque est en effet un moment important dans la vie de notre association. C'est le lieu où l'ensemble des dirigeants des administrations fiscales membres du CREDAF se rencontrent, font le bilan de l'année écoulée et définissent une stratégie pour l'avenir. C'est, bien sûr, un moment d'échanges riches, comme toutes les actions du CREDAF, mais aussi d'ouverture par la présence de délégations de pays et d'organisations internationales invités.

Il appartiendra aux chefs de délégations, lors de l'assemblée générale qui se tiendra un peu plus tard dans la matinée, d'apprécier si les objectifs qu'ils ont fixés lors de notre dernière réunion ont été atteints, mais auparavant je voudrais revenir quelques instants, si vous le permettez, sur le programme de l'année dernière.

Sept actions ont été organisées en 2010 :

- le colloque international annuel à Dakar, au Sénégal, qui a porté sur le thème du contrôle fiscal ;
- quatre séminaires qui se sont tenus en Algérie, en Côte-d'Ivoire, en France et au Maroc.

Parmi ces quatre séminaires, deux ont permis de décliner le thème annuel en approfondissant la réflexion sur l'échange et l'exploitation du renseignement fiscal et la gestion du risque, puis sur le suivi et la performance du contrôle fiscal.

Un troisième a été consacré aux prix de transfert.

Le quatrième, enfin, a pris la forme d'une formation de formateurs dont l'objectif était de valoriser les recommandations émises par nos experts dans le cadre des groupes de travail du CREDAF et de donner une suite très concrète au guide des procédures contentieuses produit à l'issue de leurs dernières rencontres.

➤ Deux réunions de groupes de travail ont aussi été organisées en 2010 sous l'égide du CREDAF :

- dans un premier temps, la seconde réunion des experts chargés d'élaborer un « modèle de guide des procédures contentieuses », accueillie par le Congo à Brazzaville au mois de mars et dont les conclusions ont été présentées au cours du précédent colloque, à Dakar ;
- puis, la première réunion du groupe de travail que vous avez chargé d'élaborer un « modèle de guide du vérificateur », et qui s'est tenue à Ouagadougou, au Burkina Faso en décembre dernier. Les conclusions de ce groupe de travail, qui a déjà tenu sa seconde réunion à Bangui, en République centrafricaine, en mars dernier, vous seront présentées au cours de ce colloque.

Durant toute cette année 2010, le CREDAF a fait appel à ses forces vives, c'est-à-dire à vous-mêmes, pour l'animation de toutes ses actions. Les travaux du colloque, les quatre séminaires et les deux groupes de travail ont en effet été animés par des experts de huit pays membres de notre organisation : l'Algérie, la Belgique, le Cameroun, le Canada, la France, le Mali, le Maroc et le Sénégal.

Cette importante mobilisation des pays membres, tant dans la participation et l'animation de nos actions que dans l'accueil de nos différents rendez-vous, démontre encore une fois votre attachement à nos valeurs et votre intérêt pour nos travaux. Je tiens aujourd'hui à vous remercier chaleureusement pour votre engagement et vous invite à participer encore plus nombreux à nos prochaines actions et à les accueillir dans vos pays.

C'est la seconde fois que l'Algérie accueille un colloque international du CREDAF après celui d'Alger en 2001, montrant ainsi, par sa forte implication dans la réalisation de nos missions, son attachement à notre association.

121 participants venant de 27 pays et de 10 organismes internationaux ont répondu à votre invitation, Monsieur le Ministre. J'adresse ici un salut tout particulier à nos amis de Palestine qui participent pour la première fois à nos travaux et regrette que la situation internationale n'ait pas permis aux autres pays invités de se joindre à nous cette année. Je salue aussi la présence de la délégation du Vietnam qui a bien voulu répondre à nouveau à notre invitation et s'associer à nos travaux. Enfin, je remercie le secrétaire exécutif du CIAT, le Centre interaméricain des Administrations fiscales, pour sa présence parmi nous.

Cette participation particulièrement importante démontre, si besoin est, l'intérêt suscité par les travaux du CREDAF et particulièrement par le thème retenu pour le colloque consacré cette année à « l'organisation de l'administration fiscale et la performance ».

Ce thème stratégique répond à une volonté exprimée par une très forte majorité d'entre vous au cours des différentes actions que nous avons mises en œuvre. Il concerne une préoccupation constante de nos administrations fiscales en cette période de contraintes budgétaires fortes qui nous incitent à mettre en place l'organisation la plus efficiente possible.

Le thème retenu et le programme élaboré donneront lieu, je n'en doute pas, à des échanges et des débats riches et fructueux.

Après l'assemblée générale annuelle, nos travaux commenceront dès cet après-midi par une table ronde sur les enjeux de la modernisation de l'administration fiscale. Nous entrerons ainsi très vite dans le sujet au travers des échanges d'expériences des intervenants et d'un débat au cours duquel, je l'espère, vous serez nombreux à intervenir.

Vous aurez ensuite l'occasion, au cours des travaux en commissions, d'aborder deux sujets tout aussi stratégiques : la contractualisation des objectifs, sous l'angle des enjeux et de la conduite du changement, et la place de l'administration fiscale dans un environnement décentralisé. Douze experts de six pays membres de notre organisation ont accepté d'animer ces commissions : la Belgique, le Burkina Faso, le Cameroun, la France, le Mali et le Sénégal.

Lors des présentations en ateliers, qui se dérouleront jeudi matin, deux pays, le Maroc et la France, vous présenteront leur expérience de la gestion des ressources humaines dans un contexte de conduite du changement.

Immédiatement après ces présentations, M. Laurent Rousseau, de la Direction générale des Finances publiques de la France, vous présentera, ainsi que je l'annonçais tout à l'heure, les résultats des travaux du groupe de travail qui a été chargé d'élaborer un « modèle de guide du vérificateur ».

A la fin de notre rencontre, la Direction générale des Impôts de l'Algérie nous exposera les grandes lignes de son système fiscal.

Je remercie tous ces intervenants d'avoir accepté de consacrer une part importante de leur temps à la préparation de ces travaux et de nous faire profiter de leur expérience sur les différents sujets qui seront abordés.

Monsieur le Ministre,

Monsieur le Président,

Mesdames et Messieurs,

Les rencontres du CREDAF sont aussi l'occasion de découvrir de nouveaux horizons. Nos hôtes algériens et le Comité d'organisation, dont les membres connaissent bien notre association, ont en effet beaucoup travaillé pour vous faire aimer leur pays. Je ne doute pas que vous serez ravis de votre visite en Algérie, et plus particulièrement la région d'Oran, et que vous saurez apprécier votre déplacement.

Les réunions de notre organisation vous permettent de mieux vous connaître et, au-delà de vos diversités, d'entretenir des relations directes et fréquentes. Je souhaite que le colloque organisé cette année en Algérie continue d'être le symbole des rapports sincères qui vous rapprochent et qu'il permette de développer encore davantage les liens entre vos administrations fiscales réunies grâce au CREDAF.

Permettez moi, Monsieur le Ministre, de remercier de leur présence les délégués des pays membres du CREDAF, ceux des pays invités et les représentants des organismes internationaux.

Merci pour votre accueil particulièrement chaleureux.

Je vous souhaite une excellente et agréable semaine de colloque.

Je vous remercie de votre aimable attention.

Discours de bienvenue de Monsieur Abderrahmane RAOUYA
Directeur général des Impôts de l'Algérie



Monsieur le Ministre,
Monsieur le Wali,
Monsieur le Président du CREDAF,
Mesdames et Messieurs les membres du Bureau,
Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF),
Madame et Messieurs les Directeurs Généraux,
Honorables invités,
Mesdames et Messieurs, Chers Collègues,

Permettez-moi tout d'abord de vous souhaiter, encore une fois, la bienvenue en Algérie à l'occasion de la tenue du Colloque international organisé par la DGI algérienne conjointement avec le CREDAF.

Votre présence à toutes et à tous ici, en Algérie, témoigne de votre attachement aux travaux du CREDAF qui prennent ces dernières années, de par les thèmes retenus, de plus en plus d'importance.

Ainsi, conformément au programme d'activités adopté par l'assemblée générale du CREDAF à Dakar en date 19 avril 2010, l'Algérie a été retenue pour organiser, à Oran du 19 au mai 2011, un colloque sur «l'organisation de l'administration fiscale et la performance».

C'est avec plaisir et honneur que notre pays accueille les travaux de ce colloque dont la finalité est de mettre en commun l'expérience des pays membres du CREDAF en vue de favoriser les échanges, les expériences en matière d'organisation de l'administration fiscale et de réfléchir sur les meilleures pratiques à mettre en place à l'effet de rendre nos Administration plus performantes.

Je voudrais profiter de cette occasion pour exprimer encore une fois notre satisfaction quant aux travaux du CREDAF qui participe à la consolidation de la coopération internationale en contribuant à encourager la bonne gouvernance des services fiscaux.

Mesdames et Messieurs,

Je rappelle que l'administration fiscale algérienne a déjà eu l'honneur et le plaisir d'organiser des rencontres du CREDAF, notamment :

- le colloque annuel sur le thème principal de l'évolution stratégique des administrations fiscales en avril 2001,
- un forum sur le thème de l'informatisation des services fiscaux en février 2002,
- un forum de discussions sur un thème spécifique, à savoir la fiscalité pétrolière, en novembre 2004.
- un séminaire sur le thème «l'élargissement de l'assiette et le recensement des contribuables» en juin 2007,
- un séminaire sur «les modalités de mise en œuvre d'un guide des procédures contentieuses» en octobre 2010.

Mesdames et Messieurs,

L'administration fiscale algérienne est engagée dans une profonde réforme d'ordre législatif et institutionnel dont l'objectif est de moderniser l'administration fiscale en la dotant d'une organisation et de procédures inspirées des meilleures pratiques internationales. Les travaux de ce colloque tombent, pour ainsi dire, à point nommé pour expliquer et échanger notre stratégie en la matière.

En confrontant les expériences de nos pays respectifs, les échanges fructueux que nous allons avoir dans les différents ateliers et commissions, durant ces trois jours, permettront sans nul doute de transmettre les expériences acquises par tout un chacun dans les domaines respectifs et permettront d'unir nos efforts dans ce cadre aussi fructueux qu'amical qu'offre le CREDAF.

Je vous souhaite à toutes et à tous une bonne semaine de colloque dans cette agréable région de notre pays.

Je vous remercie de votre aimable attention.

Discours d'ouverture de Monsieur Karim DJOUDI
Ministre des Finances de l'Algérie



Monsieur le Wali d'Oran,
Monsieur le Président du CREDAF,
Monsieur le Secrétaire général du CREDAF,
Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux,
Mesdames et Messieurs,
Honorables Invités,

Permettez-moi, tout d'abord, au nom du Gouvernement algérien, de souhaiter à toutes les délégations de pays et d'organisations internationales ici présentes la bienvenue en Algérie. Je tiens également à exprimer mes vifs remerciements à la présence, pour la première fois aux travaux de CREDAF, de la Palestine représentée par son Directeur général des Impôts.

La présence à Oran, deuxième grande ville d'Algérie, d'aussi importantes et nombreuses délégations laisse augurer de la qualité de vos travaux.

Aussi, voudrais-je unir ma voix à celles entendues depuis ce matin pour présenter ma satisfaction à tous les dirigeants et représentants ici présents, qui œuvrent à la consolidation de la coopération, à travers des échanges de connaissances, d'expériences et de savoir-faire à l'effet d'améliorer la gouvernance et le rendement des services fiscaux.

Mesdames et Messieurs,

Le thème retenu pour le colloque de cette année «l'organisation de l'administration fiscale et la performance» correspond aux grands axes retenus dans le plan du secteur des Finances que je dirige conformément au programme de son excellence Monsieur le Président de la République.

Le choix de ce thème arrive à point nommé en cette conjoncture internationale particulière où le rôle de l'Administration fiscale est primordial. C'est dire que l'une de mes préoccupations de l'heure et celle de mes services demeure la mise en œuvre du programme de modernisation de la Direction générale des Impôts entamé ces dernières années.

Ce plan d'action vise à moderniser l'administration fiscale en la dotant d'une organisation et de procédures inspirées des meilleures pratiques internationales et de moyens de services plus adaptés, tant au plan des infrastructures des équipements que de la formation.

Cette nécessité d'adaptation et donc de modernisation s'inscrit dans le cadre d'une démarche de changement fondée sur un diagnostic de l'existant et un plan d'action à court et à moyen terme en vue de consolider les acquis et surmonter les obstacles.

En tout état de cause, les premières retombées de la réforme et de la modernisation de l'administration fiscale sont perceptibles au niveau, notamment, de son rendement en termes de recettes pour l'Etat.

Il importe en effet de signaler le niveau appréciable atteint par la fiscalité ordinaire dont le taux d'évolution avoisine les 20% successivement durant ces trois dernières années demeure un élément réconfortant qui doit stimuler une mise en œuvre plus active de la stratégie de réformes.

Pour conférer plus d'efficacité à ces réformes, des actions complémentaires accompagneront cette refonte. Elles tendent pour l'essentiel à :

- poursuivre les réformes du système fiscal dans le sens de l'allègement et de la simplification ;
- alléger les procédures fiscales ;
- renforcer le dispositif de lutte contre la fraude et l'évasion fiscales.

Ces actions, partagées certainement et je n'en doute pas par toute l'assistance, doivent avoir des retombées favorables à l'investissement et à l'emploi.

Pour ma part, la modernisation du service public devrait également prévoir l'ouverture ou la poursuite de plusieurs chantiers, notamment :

- la réorganisation des services opérationnels ;
- la mise en valeur des ressources humaines et du plan de formation ;
- la mise en place d'un nouveau système d'information ;
- l'adoption de règles et de modes de gestion, à travers un nouveau système de pilotage basé sur l'analyse risque et la mise en place de contrats de performance.

Il s'agira d'introduire pareillement des méthodes d'audit modernes en vue de prévenir tout acte malveillant en assurant une meilleure vulgarisation des principes et des règles de déontologie et d'éthique.

Ces actions ne peuvent également être mises en œuvre sans le développement de la capacité d'écoute de l'Administration fiscale pour répondre aux attentes de ses partenaires. Cet effort doit être, à mon sens, maintenu et soutenu car les actions entreprises demeureront vaines en dehors de toute concertation avec les agents économiques.

Mesdames et Messieurs,

Je voudrais enfin souhaiter que les recommandations qui découleront des travaux de ce colloque soient traduites en actions susceptibles d'avoir un impact sur la performance des administrations fiscales réunies autour du CREDAF qui demeure un noyau certain pour affermir et développer les liens de concertation et d'échanges empreints de loyauté et de respect mutuel.

En réitérant mes vœux de plein succès à vos travaux, et en vous souhaitant un séjour aussi studieux qu'agréable dans notre pays, je déclare ouverts les travaux du 26^{ème} Colloque International et de la 27^{ème} Assemblée Générale du CREDAF.

Je vous remercie pour votre aimable attention.



Le bilan
du colloque

La participation au colloque

La réunion annuelle du CREDAF (27^{ème} assemblée générale et 26^{ème} colloque) s'est déroulée en présence de 114 participants, dont 5 accompagnateurs, représentant 24 pays membres du CREDAF, 2 pays invités et 9 organismes internationaux.

Des défections de dernière minute ont cependant été enregistrées. Ainsi, 119 participants représentant 25 pays membres, 3 pays invités et 10 organismes internationaux s'étaient inscrits cette année à notre manifestation.

La participation importante enregistrée cette année malgré le contexte budgétaire difficile lié à la crise économique mondiale est le signe de l'intérêt porté par les membres du CREDAF, mais également par des pays non-membres, aux travaux et aux valeurs de notre organisation internationale.

- Le **niveau de représentation** des pays était le suivant :
 - **Pour les 24 pays membres du CREDAF :**
 - 1 secrétaire d'Etat ;
 - 13 directeurs généraux (ou occupant la fonction de) ;
 - 4 directeurs généraux adjoints.
 - **Pour les 2 pays invités :**
 - 1 directeur général ;
 - 1 directeur général adjoint.

L'animation des travaux

- **22 participants**, de 9 pays membres du CREDAF et d'un organisme international, sont intervenus ou ont animé une séance de travail dans le cadre du colloque :
 - 12 dans le cadre des commissions,
 - 3 dans le cadre des ateliers,
 - 7 dans le cadre des séances plénières.
- 6 pays ont adressé une contribution écrite sur le premier thème, « la contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement », ce qui est peu au regard du nombre de pays membres. En revanche, 12 pays ont fait parvenir leur contribution relative au second thème portant sur « la place de l'administration fiscale dans un environnement décentralisé ». Il conviendra de réfléchir au moyen de sensibiliser les pays à contribuer plus largement à ce travail préparatoire aux commissions qui peut représenter une base documentaire intéressante en termes de benchmarking d'une part, et, d'autre part, être très utile aux animateurs pour enrichir les échanges et le débat en commission.

L'avis des participants

- Le dépouillement des fiches d'évaluation fait ressortir un sentiment général de grande satisfaction, aussi bien en ce qui concerne l'accueil des autorités du pays hôte qu'au regard du programme, des méthodes de travail et de la documentation diffusée (cf. détail en annexe 5 page 26).

A cet égard, le choix du thème central des travaux du colloque, l'organisation de l'administration fiscale et la performance a été particulièrement apprécié.

Il est toutefois précisé que moins de la moitié des participants s'est exprimée (46,8%).





Date	Thème	Intervenants et/ou animateurs	
		Pays	Noms
Lundi matin	Cérémonie d'ouverture	SÉNÉGAL	M. Amadou BA
		CREDAF	M. Gilles BERTEAU
		ALGÉRIE	M. Abderrahmane RAOUYA
		ALGÉRIE	M. Karim DJOUDI, Ministre des Finances
Lundi après- midi	Table ronde : Les enjeux de la modernisation de l'administration fiscale	ALGÉRIE FRANCE LIBAN RDC UEMOA CREDAF	M. Abderrahmane RAOUYA M. Jean-Noël BRIDAY M. Carlos ARIDA M. Dieudonné LOKADI MOGA M. Ali SOUNA M. Gilles BERTEAU
Mardi	Commission n° 1 : La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement	CAMEROUN FRANCE MALI	M. Isaac Richard NGOLLE V M. Ali OUMAR M. Jean-Jacques LE-ROUX M. Philippe LE BRIS M. Ibrahima FAY Mme Tah COULIBALY
	Commission n° 2 : La place de l'Administration fiscale dans un environnement décentralisé	BELGIQUE BURKINA FASO SÉNÉGAL	M. Carlos SIX M. Philippe JACQUIJ M. Filiga Michel SAWADOGO M. Abdoulaye SOMA M. Abdoulaye DIAGNE M. Ibrahima NDIAYE
Jeudi matin	La gestion des ressources humaines dans un contexte de conduite du changement	MAROC FRANCE	M. Abdellatif ZAGHNOUN M. Younnès EL KABBAJ M. Jean NIZOUX
	Présentation des résultats des travaux du groupe de travail du CREDAF sur le modèle de guide du vérificateur	FRANCE	M. Laurent ROUSSEAU
	Présentation du système fiscal algérien	ALGÉRIE	M. Brahim BENALI
Jeudi après- midi	Cérémonie de clôture	LIBAN	M. Carlos ARIDA
		CREDAF	M. Gilles BERTEAU
		ALGÉRIE	M. Abderrahmane RAOUYA



Synthèse de la commission 1 :

La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement

Animateurs :

- **M. Richard NGOLLE et M. Ali OUMAR, Cameroun**
- **M. Jean-Jacques LE ROUX et M. Philippe LE BRIS, France**
- **M. Ibrahima FAYE et Mme Tah COULIBALY, Mali**

Au terme des échanges et des discussions inhérents à la problématique de la contractualisation des objectifs comme mode contemporain de pilotage des administrations fiscales, vos commissaires ont fait les constats et recommandations qui suivent :

I - SUR LES ENJEUX DE LA CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

A) Au regard de l'administration de l'impôt et du management des services fiscaux

La contractualisation est sous-tendue par :

- une démarche volontariste qui doit être initiée généralement par l'administration fiscale elle-même à travers une définition claire des objectifs fixés, des moyens nécessaires ainsi que des indicateurs de son évaluation ; elle peut également découler d'une contrainte extérieure ou d'impératifs de résultats voulus par le pouvoir politique ;
- la mise en place d'un plan d'action fédérateur ayant aussi bien l'adhésion des instances politiques (ministres, autorités de tutelle...) que des structures d'exécution (services de la DGI) et d'une contractualisation à plusieurs niveaux : Ministère et Administration centrale, Administration centrale et services déconcentrés, voire jusqu'aux services de proximité ;
- la responsabilisation plus accrue des agents des services fiscaux au regard des missions qui leur sont assignées du fait de la démarche participative qu'induit la contractualisation ;
- le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats (matérialisée par l'identification des objectifs de performance à atteindre) ;
- le souhait d'une visibilité sur les moyens (budgétaires et emplois) ;
- la modernisation de l'administration fiscale dans le cadre global de la refonte des finances publiques ;
- une meilleure transparence dans l'évaluation des politiques publiques dans le cadre de la contractualisation.



Ali OUMAR & Isaac Richard NGOLLE V

B) Au regard de la conduite des politiques fiscales

Elle favorise :

- une autonomie plus accrue de l'administration fiscale dans la conception et l'élaboration des politiques fiscales qui, dès lors, peuvent être légitimées par les objectifs assignés ;
- l'amélioration du civisme fiscal et la réduction du coût de la discipline fiscale (*compliance*) par un meilleur consentement à l'impôt du fait d'une légitimité plus accrue de l'action de l'administration fiscale ;
- une meilleure évaluation des politiques fiscales antérieurement définies.

C) Au regard des contraintes budgétaires et financières

Elle implique :

- l'allocation supplémentaire de ressources financières pour les administrations fiscales au regard de l'amélioration des performances ;
- le renforcement de l'autonomie dans la gestion des ressources des administrations fiscales et la responsabilisation des gestionnaires ;
- une meilleure planification des ressources financières du fait de leur lisibilité et prévisibilité ;
- la gestion efficiente des ressources du fait de la réduction des coûts de collecte de l'impôt à travers l'informatisation des services et une meilleure utilisation des ressources humaines.

II - S'AGISSANT DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE CONTRACTUELLE

A) Sur le processus de conduite du changement

Il faudrait veiller à :

- la réalisation préalable d'un diagnostic ressortant les faiblesses et les mesures correctives par grandes missions fiscales (démarche DPA : Diagnostic-Plan d'actions) ; toutefois, le diagnostic n'est pas toujours un préalable dans la mesure où des impératifs peuvent être fixés par le pouvoir politique ;
- l'implication de tous les acteurs dans la conduite du changement, notamment par la communication, la formation, l'intéressement... ;
- la mise en place d'une démarche progressive dans la mise en œuvre du changement pour une appropriation par tous ;
- la définition d'objectifs simples, peu nombreux, lisibles, accessibles et mesurables ;



- l'accompagnement de la conduite du changement par les autorités ministérielles ou de tutelle.
- l'engagement fort de l'encadrement avec une formation adaptée.

B) Sur les modalités de suivi-évaluation

Elles doivent prendre corps au travers de :

- l'annualité ou la pluri-annualité des contrats et des mécanismes d'évaluation ;
- la validation du contrat de performance ou du plan de modernisation de l'administration fiscale par les instances politiques supérieures (à l'instar du Parlement, du Conseil de Cabinet ou du Conseil ministériel) ;
- la mise en place d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs de suivi-évaluation, aussi bien au regard des engagements pris dans le contrat que des instruments habituels de performances ;
- la création des structures de suivi-évaluation pour l'instauration d'un système de contrôle de gestion.



III - LA PORTEE ACTUELLE D'UNE DEMARCHE DE CONTRACTUALISATION DES OBJECTIFS

A) Les avantages et garanties de cette démarche :

- la mise en place des plans d'actions et des objectifs auxquels tous les agents s'identifient et adhèrent ;
- la rationalisation dans la gestion des ressources humaines ;
- l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des services fiscaux ;
- une meilleure perception de l'administration fiscale par les usagers ;
- le renforcement des droits et garanties des contribuables ;
- l'amélioration de la qualité de service et l'informatisation ;
- l'autonomie plus grande des administrations fiscales ;
- l'adéquation entre les objectifs et les moyens ;
- la garantie et la sécurisation des moyens budgétaires.

B) Difficultés et faiblesses :

- la prééminence de la vision des structures centrales sur les services opérationnels ;
- la résistance au changement des agents ;
- le primat des objectifs quantitatifs sur les objectifs qualitatifs ;
- la multiplicité des indicateurs de gestion et la complexité des tableaux de bord ;
- l'internalisation exclusive des organes d'évaluation.

C) Perspectives d'amélioration :

- élaboration d'un document d'orientation stratégique tenant compte d'une simplification de la démarche et des aspirations des groupements socioprofessionnels ;
- institution d'indicateurs simples de qualité et non pas seulement d'outils quantitatifs d'évaluation ;
- institution d'organes d'évaluation internes et externes à l'administration ;
- prise en compte dans le contrat de l'implication des autres administrations financières par des objectifs d'interconnexion (Douanes, Trésor, Budget...) ;
- prise en compte des contraintes psychologiques du personnel dans le processus d'opérationnalisation du contrat.



Synthèse de la commission 2 :

La place de l'administration fiscale dans un environnement décentralisé

Animateurs :

- **M. Carlos SIX et M. P. JACQUIJ, Belgique**
- **M. Filiga SAWADOGO et M. Abdoulaye SOMA, Burkina Faso**
- **M. Abdoulaye DIAGNE et M. Ibrahima NDIAYE, Sénégal**

INTRODUCTION

La décentralisation consiste à permettre à des collectivités humaines basées sur des parties du territoire national (décentralisation territoriale) ou à des services (décentralisation technique) de s'administrer eux-mêmes, sous le contrôle de l'Etat, en les dotant de la personnalité juridique, de compétences et de ressources propres.

La décentralisation fiscale a pour objectif principal de rapprocher les administrés de leurs gouvernants en renforçant le niveau des finances locales et en donnant aux collectivités locales des pouvoirs en matière de prélèvement fiscal et de dépenses publiques ainsi que celui de décider sur la structure et le niveau des dépenses publiques locales. Cela semble correspondre davantage à la situation des Etats fédérés. Sur le plan pratique, il y a lieu de souligner



que ce qui est mis en œuvre dans la plupart des Etats du CREDAF est plutôt une déconcentration de l'administration fiscale pour accompagner et renforcer la décentralisation territoriale. La décentralisation fiscale doit donc être comprise dans un sens non technique.

L'enjeu de la décentralisation fiscale est de répartir équitablement les ressources à tous les niveaux et d'offrir aux collectivités territoriales un accès aux ressources correspondant aux responsabilités transférées. Le partage des ressources entre l'Etat et les collectivités locales répond donc à une préoccupation de service public avec comme objectif principal l'accès des populations aux services locaux de base.

Pour atteindre cette cible, un cadre juridique doit définir et organiser la répartition des responsabilités et des ressources entre l'Etat et les collectivités locales dans un souci d'équité et de transparence.

Les réformes institutionnelles et l'adaptation du cadre législatif ne sont qu'une étape sur la voie de la décentralisation de la fiscalité. Il faut ensuite améliorer les systèmes de gestion financière et administrative des collectivités locales et faciliter l'amélioration de leurs systèmes de recouvrement des recettes mais aussi évaluer les actifs fiscaux et actualiser la liste des contribuables.

Dans la pratique, la collaboration entre l'administration fiscale d'Etat et les collectivités se heurte souvent à des résistances de l'administration centrale ou des services déconcentrés et à des capacités souvent insuffisantes des collectivités locales.

La décentralisation fiscale conduit à examiner, d'une part, le degré de décentralisation et le rôle de l'administration fiscale, d'autre part, le bilan, les améliorations et les perspectives.

A- LE DEGRE DE DECENTRALISATION ET LE ROLE DE L'ADMINISTRATION FISCALE

Ces questions sont abordées successivement de manière sommaire.

1. Le degré de décentralisation

a) Les échelons territoriaux et la désignation de leurs représentants

Dans la plupart des pays, on constate la présence de deux niveaux de décentralisation (communal et régional) ou de trois (avec dans ce cas un niveau intermédiaire). La présence d'un seul niveau ou de plus de trois niveaux constitue une exception.

La désignation des représentants ou dirigeants des collectivités locales se fait généralement par voie d'élection, ce qui semble être une exigence pour une véritable décentralisation. Cependant, dans certains cas, les dirigeants des collectivités locales sont directement nommés par le pouvoir central, ce qui devrait être une situation transitoire.

b) Le périmètre de la fiscalité locale et les ressources des collectivités locales

- Les ressources fiscales des collectivités



Dans beaucoup de pays, les ressources fiscales sont fournies par la patente, la contribution foncière sur les propriétés bâties, la contribution foncière sur les propriétés non-bâties, la taxe d'habitation ou de résidence, la contribution du secteur informel...

Outre ces 5 impôts locaux, on retrouve d'autres impositions locales variant selon les pays et les niveaux de décentralisation. On note

l'existence d'impôts d'Etat dont une partie du produit est transférée aux collectivités locales (cas des centimes additionnels assis sur des impôts comme la TVA ou l'IS).

La péréquation fiscale pratiquée dans certains Etats consiste à centraliser le produit de certains impôts et taxes locaux et à en redistribuer des quotes-parts entre les collectivités locales de manière plus favorable aux collectivités les moins favorisées.

- Les autres types de ressources

Il s'agit en général :

- de revenus du domaine et des services locaux dont la distinction de la fiscalité locale n'est pas aisée ; ces types de taxes ou redevances font souvent l'objet d'un recouvrement soit par la direction de la comptabilité publique, soit de manière directe par la collectivité elle-même ;

- de produits financiers ;

- des emprunts ;

- de dotations et subventions accordées par l'Etat.



2. Le rôle de l'administration fiscale

a) Le rôle général

Dans beaucoup de pays, l'Etat, à travers la DGI, assure le recouvrement des impôts et taxes affectés aux collectivités locales. Les impôts locaux sont administrés par les services fiscaux de l'Etat qui en gèrent l'assiette, la liquidation, le recouvrement et le contentieux.

L'administration fiscale possède une compétence générale concernant l'élaboration des avant-projets de textes liés à la fiscalité locale. Il peut s'agir aussi bien des textes de base de la création des impôts locaux que d'éventuelles modifications du cadre législatif. En général, l'administration fiscale connaît de l'interprétation des dispositions de la fiscalité locale et de la production doctrinale y afférente (doctrine administrative).

Dans certains pays, l'administration fiscale au niveau local est le conseiller des dirigeants des collectivités locales, ce qui semble une pratique recommandable.

b) Les actions menées pour la mise en œuvre de la décentralisation en interne et vis-à-vis des collectivités locales

Dans certains pays, afin de garantir la traçabilité, la transparence, l'optimisation et le suivi des recettes destinées aux collectivités locales, il a été mis sur pied :

- un mécanisme d'évaluation qui consiste dans la tenue, dans chaque centre des impôts, d'indicateurs de gestion, notamment d'un journal des émissions et de recouvrements effectués au profit de chaque collectivité ;
- la communication à ces dernières des informations relatives aux recettes recouvrées en vue de la confection de leur budget ;
- la mise en place dans toutes les structures de la DGI d'une gestion informatisée des impôts et taxes locaux.

La collaboration entre l'administration fiscale et les collectivités territoriales s'articule, notamment, autour de l'appui de l'Administration fiscale à l'identification et la détermination de la matière imposable ainsi qu'à l'établissement et la tenue du fichier des contribuables relevant de leur gestion.

Dans certains pays, les modalités de collaboration entre les collectivités locales et les services déconcentrés des impôts ont été définies dans des protocoles d'accord.

Certains pays ont créé des services particuliers (direction ou sous-direction) en vue d'encadrer les collectivités territoriales, chargés notamment :

- du suivi des impôts d'Etat dont le produit est rétrocédé aux collectivités locales ;
- de l'identification d'une approche méthodique en ce qui concerne la centralisation des informations relatives aux taxes locales ;
- de l'harmonisation des règles et méthodes d'imposition en ce qui concerne les taxes locales ;
- de la centralisation, de l'analyse des données relatives à ces taxes et à la parafiscalité destinée aux collectivités ainsi que du suivi de leur rendement ;
- de l'appui technique dans l'organisation et la gestion des taxes locales.

Dans cette optique, les difficultés auxquelles les collectivités décentralisées sont confrontées sont recensées, analysées et des solutions sont proposées. Ces solutions peuvent faire l'objet, en cas de besoin, de mesures légales ou réglementaires.

c) La mesure des actions mises en œuvre

Dans la plupart des pays, il n'y a pas encore d'indicateurs relatifs à la fiscalité locale.

Cependant, certains pays disposent des indicateurs suivants :

- délais de paiement par les comptables des dépenses du secteur public local ;
- taux de progression des moyens de paiement automatisés dans les collectivités locales ;
- taux de couverture de la dématérialisation dans le secteur public local ;
- taux de recouvrement des produits locaux de l'exercice N-1 au 31/12/N ;
- taux d'élus rencontrés de manière collective ;
- taux d'élus rencontrés de manière individuelle ;
- nombre d'engagements partenariaux avec des collectivités locales ;
- nombre de simulations fiscales réalisées au profit des collectivités locales.

Pour finir ce point, il faut indiquer qu'il existe un contrôle opéré sur l'action des collectivités locales, mais il ne s'agit pas d'un contrôle exercé par l'administration fiscale qui n'a aucune compétence en la matière. Ce contrôle peut être administratif (il est alors exercé par la tutelle et par les différents corps de contrôle de l'Etat) et/ou juridictionnel (il est exercé par la Cour des Comptes et les juridictions administratives).

B- LE BILAN, LES AMELIORATIONS ET LES PERSPECTIVES

1) Le bilan

a) Les difficultés rencontrées, les freins et résistances

Le partage des ressources entre l'Etat et les collectivités locales reste souvent à un niveau peu important dans de nombreux pays.

La mobilisation des services déconcentrés pour recouvrer les impôts locaux n'est pas encore optimum du fait que l'appréciation de l'action de l'administration fiscale se fonde exclusivement sur le recouvrement des impôts d'Etat.

La collaboration entre les collectivités locales et l'administration fiscale dans beaucoup de pays reste encore difficile ou non organisée.

Le recouvrement des impôts et taxes inscrits aux budgets des collectivités territoriales est confronté à des contraintes multiples :

- difficultés liées à l'assiette, la liquidation et le recouvrement ; en général, les impôts locaux sont d'un faible rendement ;
- déficit de communication entre les collectivités et les services fiscaux ; la plupart du temps, les collectivités ne sont pas impliquées dans les procédures d'assiette et de recouvrement des impôts locaux.

Pour les pays qui ont une administration fiscale locale, on note une absence de concertation entre le pouvoir central et les collectivités locales par rapport à la prise en charge des impôts qui leur sont transférés.

Par ailleurs, on constate que, lorsque les services financiers locaux sont appelés à mobiliser les ressources propres des collectivités locales, ils ne donnent pas toujours satisfaction du fait des faibles capacités administratives des collectivités locales, notamment la faiblesse des moyens déployés pour asseoir l'impôt, en particulier pour identifier les contribuables. Dans la plupart des collectivités locales, il n'existe pas de fonction publique territoriale. Les mécanismes de recouvrement des taxes locales restent peu maîtrisés par le personnel des collectivités en raison de l'absence de qualification en matière fiscale.

Il existe parfois des conflits de compétence entre l'Etat et les collectivités locales.

Les collectivités locales n'ont pas toujours un plan d'adressage permettant de retrouver facilement leurs contribuables, ce qui impacte négativement le recouvrement des impôts locaux.

b) Les points forts et les points faibles

Les points forts relevés dans certains pays sont :

- la disponibilité d'un dispositif légal clair qui règle les attributions, le fonctionnement et les compétences des collectivités ;
- le recouvrement effectif par la DGI des impôts et taxes locaux dans chaque collectivité.

Quant aux points faibles, on peut citer :

- la faiblesse du potentiel fiscal dans beaucoup de collectivités (notamment dans les communes rurales) où une évaluation du coût de perception de l'impôt ne serait pas favorable à la mise en place de services déconcentrés ;
- le découpage des collectivités qui peut créer un éloignement des services déconcentrés de l'administration fiscale par rapport aux collectivités qu'elles sont censées couvrir ;
- les difficultés de recouvrement (par exemple, il semble que les élus ne veulent pas exiger le paiement des impôts locaux à leurs militants-contribuables, surtout en recourant à des moyens coercitifs) ;
- l'absence d'un interlocuteur fiscal unique en cas de perception directe par les collectivités locales.

c) Les gains/bénéfices de la décentralisation fiscale et l'impact sur le civisme fiscal

Le processus de décentralisation a conduit à une déconcentration plus poussée de l'administration fiscale, ce qui a permis d'améliorer le recouvrement des impôts locaux.

La décentralisation permet une meilleure redistribution des ressources pour un développement harmonieux des collectivités locales au bénéfice des populations.

De par la proximité du redevable, une meilleure acceptation de l'impôt est possible par une communication importante qui permet de faire comprendre plus directement à quoi les impôts locaux sont affectés et utilisés.

Beaucoup de contribuables éludent l'impôt par ignorance et non par désir de frauder. Avec une bonne communication sur le processus de mobilisation des ressources des collectivités locales en insistant sur la place centrale qu'occupent les impôts locaux dans les budgets, la compréhension de l'utilité de l'impôt peut faciliter son acceptation et asseoir le civisme fiscal au sein de la collectivité.

2) Les améliorations et les perspectives

Les améliorations et les perspectives sont étroitement liées.

a) Les améliorations

Une bonne fiscalité locale suppose des impôts simples, rentables, en nombre limité, bien acceptés par les administrés, recouverts suivant un processus transparent ainsi qu'une pression fiscale maîtrisée et supportable.

Elle suppose la mise en place de structures adaptées, dotées de moyens humains et logistiques conséquents.

Il y a lieu de renforcer les capacités des collectivités locales à participer au recouvrement des impôts locaux.

Dans l'intérêt des contribuables, notamment des entreprises, il est préconisé la mise en place d'un interlocuteur fiscal unique dans le cadre d'un partenariat administration fiscale/collectivité locale.

Pour que l'administration fiscale puisse jouer pleinement son rôle dans l'accompagnement de cette décentralisation territoriale, il convient d'assurer une meilleure approche de l'administration dans son intervention dans les collectivités. Ainsi, des sites pilotes peuvent être identifiés visant à instaurer un meilleur civisme fiscal des populations des collectivités.

Des actions peuvent être engagées comme :

- des accords de partenariat entre l'administration fiscale et les collectivités locales, notamment pour le recensement de la matière imposable (par exemple les immeubles) ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures de gestion des taxes locales ;
- l'organisation de campagnes de sensibilisation, d'information et de vulgarisation de la fiscalité locale ;
- l'élaboration d'un plan de recrutement et de formation en partenariat avec l'administration fiscale dans le cas où il existe une administration fiscale locale ;
- l'instauration d'un mécanisme d'intéressement du personnel des services déconcentrés de l'administration fiscale dans leurs efforts de mobilisation des impôts locaux.

b) Les perspectives

Des réformes peuvent être engagées afin d'aider les collectivités à atteindre, dans un terme pas trop éloigné, une solide autonomie financière. Cette autonomie pourrait être obtenue par le transfert à ces collectivités d'une proportion plus importante du produit des impôts d'Etat dont un certain pourcentage est actuellement rétrocédé aux collectivités locales. Certains impôts d'Etat pourraient être transférés en totalité auxdites collectivités. Des pouvoirs pourraient leur être accordés concernant l'assiette, la liquidation et/ou le recouvrement des impôts locaux dont la bonne gestion constitue un souci majeur pour les élus locaux.

Il faut cependant éviter les dérives se traduisant par la multiplication des impôts locaux ou le relèvement inconsidéré de leurs taux pouvant freiner l'implantation d'entreprises dans certaines localités, voire entraîner des délocalisations d'entreprises.

CONCLUSION

La décentralisation ne saurait être efficace et atteindre ses objectifs que si les acteurs de ce nouveau mode de gestion que sont les collectivités locales et les populations bénéficiaires se l'approprient véritablement. En effet, il faudra une pleine adhésion des populations qui se doivent d'apporter leur propre contribution au développement de leur collectivité, la mise en œuvre d'une meilleure gouvernance par les élus locaux et un accompagnement conséquent de l'Etat à travers ses structures déconcentrées.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation des recettes fiscales locales s'avèrent nécessaires.

Elles passent par :

- le renforcement des capacités opérationnelles des services de l'Etat et ceux de la collectivité intervenant en matière de recettes ;
- la sensibilisation des contribuables pour promouvoir le civisme fiscal ;
- une grande implication des responsables des collectivités en matière d'assiette et de recouvrement ;
- une meilleure prestation du service à l'utilisateur ;
- une réforme de modernisation des impôts et taxes locaux ;
- le renforcement de la collaboration entre l'administration fiscale et les collectivités locales.

C'est là une tâche de longue haleine devant laquelle il ne faudrait pas reculer au regard des retombées positives que l'on peut en attendre en matière de démocratie, de développement et de mieux-être des populations à la base.

Cérémonie de clôture



Allocutions et discours



**Allocution de clôture de
Monsieur Carlos ARIDA, Directeur des Services fiscaux,
représentant M. Alain BIFANI, Directeur général des Finances du Liban,
Vice-président du CREDAF**



**Monsieur le Président du CREDAF,
Monsieur le Secrétaire général,
Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux des Impôts,
Mesdames et Messieurs,**

Je tiens tout d'abord à remercier les autorités fiscales algériennes pour l'accueil si chaleureux qu'ils ont manifesté tout au long de ce colloque.

Au nom de Madame la Ministre des Finances au Liban, au nom de Monsieur le Directeur général des Finances au Liban, Vice-président du CREDAF pour l'année 2012, en mon nom personnel, je tiens à inviter tous les membres du CREDAF à nous rejoindre l'an prochain.

C'est avec honneur et plaisir que nous accueillerons les travaux de la 28^{ème} assemblée générale et du 27^{ème} colloque international du CREDAF qui auront lieu au Liban, plus particulièrement à Beyrouth, en 2012.

Notre prochaine rencontre au Liban sera, comme nous le souhaitons, à la hauteur des attentes des membres. En effet, les échanges menés ainsi que les discussions entamées, basées aussi bien sur les particularités des pays que sur les expériences et le savoir faire du personnel, seront valeureux et enrichissants et conduiront à la réalisation de la mission commune en administration de la fiscalité et, par conséquent, à la réussite du colloque.

Nous saisissons l'occasion pour vous présenter, dans une courte vidéo, un aperçu sur la splendeur du pays des cèdres qui, sans aucun doute, vous bercera au rythme d'un Orient enchanteur et vous portera plus loin que vos rêves.

Comme en témoignent les images défilant sous vos yeux, vous aurez l'occasion de voir, lors de votre prochain séjour au Liban, l'ancienneté du pays ainsi que sa modernité. Vous profiterez également de la beauté de son paysage qui concilie les hautes montagnes enneigées, la verdure de sa nature et sa mer bleue. La douceur de son climat, ses réserves naturelles, ses vestiges, ses sites touristiques, ses monuments classés mondiaux vous lancent une invitation chaleureuse du cœur de la Phénicie, pays de l'alphabet.

N'hésitez pas à venir nombreux car visiter le Liban est une vraie tentation.

A bientôt, merci.

Anjar



Située dans la plaine de la Bekaa, Anjar est le seul site de ville omeyyade du Liban. Sa construction date de 705 à 715 et il reste de très nombreux vestiges en excellent état de conservation.

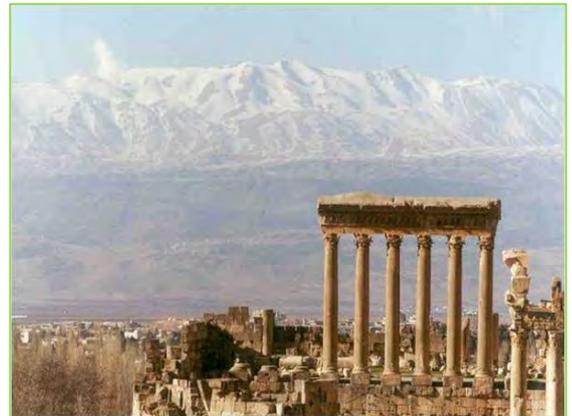
Entourée de murs d'enceintes particulièrement bien conservés, la vaste cité garde sa forme rectangulaire d'origine. Elle est organisée autour de deux larges voies principales et perpendiculaires qui desservent l'ensemble de la ville.

On peut y voir les vestiges de la mosquée, le grand palais dont une partie de la façade a été remontée et dont les colonnades donnent un magnifique aperçu de la splendeur de l'architecture omeyyade. Les termes, le petit palais ainsi que les fondations de nombreuses boutiques et habitations invitent le visiteur à une merveilleuse promenade au cœur de l'Histoire.

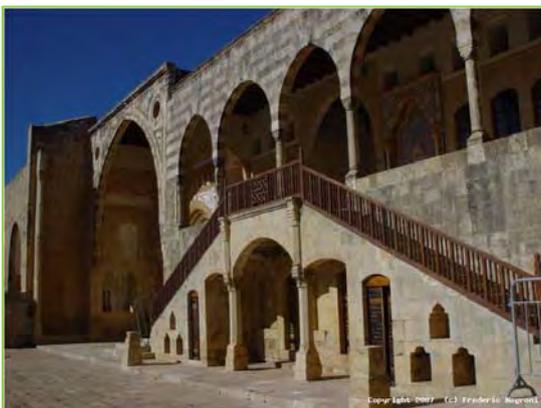
Baalbeck

Dans le magnifique paysage vallonné de la vallée de la Bekaa se déploie la cité antique de Baalbeck, classée au patrimoine culturel mondial de l'UNESCO et présentant une qualité exceptionnelle de conservation. On s'y promène dans les travées des anciennes voies entre les trois temples principaux et les habitations qui les entouraient.

L'emplacement, à l'origine cananéen (III^{ème} millénaire avant JC), a vu se succéder les influences assyrienne, grecque (qui rebaptisa la cité du nom d'Héliopolis), romaine et byzantine qui laissèrent chacune de multiples vestiges rivalisant de splendeur. Trois monuments principaux, parmi de nombreux autres, sont aujourd'hui visibles : le temple de Jupiter dont il reste 6 colonnes très impressionnantes de 22m de haut (quand celles de l'Acropole d'Athènes n'en mesurent que 7,5m), le temple de Venus, le temple de Bacchus, le mieux conservé, donne toute l'amplitude des constructions de l'époque.



Beiteddine



Le palais de Beiteddine est l'un des bijoux de l'architecture arabe. Tous ses fastes sont ici réunis. Ce monument historique s'articule autour de deux grandes cours, le Midane (place publique) d'abord, vaste place rectangulaire réservée aux visiteurs, et la Salamlek, cour intérieure pourvue en son centre d'une fontaine et réservée à une partie des appartements privés des régnants.

Des jardins, magnifiquement aménagés, s'offre une vue extraordinaire de la région. Finement sculptés, les portes, colonnes, ouvrages de bois et de pierre font de chaque

centimètre de l'édifice une œuvre d'art. Dans les anciennes écuries a été regroupée une collection unique de mosaïques d'époque byzantine.

L'une des ailes bordant le Midane abrite, elle, un musée d'archéologie et d'ethnographie célèbre pour son impressionnante collection d'objets datant, entre autres, de l'âge de bronze et de l'époque romaine. Depuis quelques années, une grande partie des appartements privés, de toute beauté, est ouverte au public.

Beyrouth

Ivresse du mouvement. Gorgée de soleil, Beyrouth est une ville débordante de vie. De la corniche de mer aux rues grouillantes de monde, l'effervescence est permanente. Mais Beyrouth est aussi une place financière et un centre d'affaires de première importance, point de rencontre des hommes d'affaires de la région.

Eloge de la diversité. Creuset d'un mélange de cultures hors du commun, Beyrouth abrite une incroyable diversité de langues, de nationalités et de religions. Autant de singularités qui se manifestent dans les rues : églises et mosquées sont voisines, les fumeurs de narguilé de la corniche de mer et les paisibles pêcheurs côtoient les adeptes frénétiques du jogging ou du VTT dans cet immense ensemble où cohabite le plus grand panel de modes de vie qui se puisse concevoir.

Saveur de la lenteur. Un dédale de ruelles aux mille couleurs et le temps semble figé. Chaque maison laisse admirer son raffinement et l'élégance de son architecture traditionnelle où les couleurs vives des façades donnent la réplique aux ornements de fer forgé et de bois sculpté. Prendre son temps semble ici élevé au rang d'art de vivre.



Paradis des fêtards. Beyrouth est une ville qui ne dort jamais. Le soleil couché, les lumières de la fête prennent le relais. Restaurants, cafés, pubs et clubs, les nuits beyrouthines envoûtent ceux qui s'y essaient. Douceur ou folie des musiques, ocres des rues merveilleusement éclairées, obscurité branchée des boîtes à la mode. Que l'on soit dîner romantique ou nuit sans fin, cuisine gastronomique ou sandwich sur le pouce, couche-tôt ou lève-tard, Beyrouth vit, danse, chante et rie à toute heure.

Terreau de la création. Propice à la création artistique par sa diversité et son ouverture, la vie culturelle beyrouthine est dense : manifestations, festivals, expositions mais aussi galeries d'art et lieux de rencontre entre créateurs, toutes les audaces fourmillent pour un éternel renouveau.



Byblos (Jbeil)

La cité de Byblos fut habitée sans interruption du VI^{ème} siècle avant notre ère jusqu'à nos jours. La ville actuelle se compose de la vieille ville, entourée de murs d'enceintes médiévaux, et de la ville moderne, qui s'est progressivement développée vers les montagnes.

Port de pêche depuis le Néolithique, elle subit de très nombreuses influences (phénicienne, grecque, romaine, fatimide, mamelouk, croisée, byzantine) dont il demeure aujourd'hui nombre de vestiges.

La vieille ville s'articule autour du port et de l'immense domaine archéologique, impressionnant tant par sa situation, plongeant dans la mer, que par les 8000 ans d'histoire qui s'y trouvent réunis. On y pénètre par le château des Croisés (XII^{ème} siècle). Se succèdent alors, à titre d'exemples, le temple aux obélisques (XIX-XVI^{ème} siècle avant notre ère), des fondations de maisons datant de 3200 à 2000 avant JC, une nécropole royale ainsi qu'un ensemble de sarcophages.

Sorti du domaine archéologique, le vieux Jbeil, dont les murs d'enceinte médiévaux ne semblent pas subir l'influence des années, offre un exemple exceptionnel d'architecture traditionnelle totalement préservée et magnifiquement entretenue. Son petit port et ses charmantes ruelles, toutes de pierres ocres, invitent à de longues promenades au cours desquelles les églises, dont St Jean des Croisés, chapelles et demeures valent d'être découvertes.



Deir El Kamar



Située dans le Chouf, Deir El Kamar est l'une des villes les mieux préservées du Liban. La richesse de l'architecture traditionnelle que l'on retrouve dans les nombreux monuments et palais de la région font de celle-ci un haut lieu du patrimoine national.

Les cèdres



Si plusieurs régions du Liban abritent une forêt de cèdres, lorsqu'on évoque "Les Cèdres", on parle communément du massif Arz-al-Rab, situé dans la région nord du Liban.

A quelques minutes de la ville de Bcharré, la forêt multimillénaire abritant l'arbre emblématique du pays est aujourd'hui protégée, aménagée et ouverte à la visite.



Cachée au cœur du massif, une charmante petite chapelle de pierres blanches renforce la sérénité des lieux. Le site des cèdres est aussi l'une des principales stations de sports d'hiver du Liban.

Sidon



Sidon est la capitale du Liban Sud. Mentionnée dès le XIV^e siècle avant notre ère, Saida n'a jamais cessé d'être habitée. Dès l'antiquité, elle fut l'un des ports les plus prospères de la Phénicie et de la Méditerranée. Les traces de ce glorieux passé habitent aujourd'hui chaque coin de rue.

Sidon présente de nombreux intérêts pour le visiteur. La grande mosquée, le château de terre construit par Louis IX ainsi que le Khan el Franj (caravansérail) sont à voir absolument. Notre coup de cœur va aux magnifiques souks, d'époque médiévale.

Tripoli

Située à 80 Km au nord de Beyrouth, la ville de Tripoli est la capitale du Nord du Liban. Sa vieille ville et ses souks ont ce merveilleux don d'offrir au visiteur l'occasion d'échanger son identité d'homme du 21ème siècle contre celle d'un héros de conte des 1001 nuits.

La première raison facilitant le voyage à travers le temps vers l'Orient des temps anciens est, sans aucun doute, l'atmosphère générale et l'architecture de la cité. La vieille ville de Tripoli offre un magnifique exemple de l'organisation et de la beauté d'une cité Arabe : Arcades, Souks, Hammams, Khans sont autant de lieux où l'Histoire attend le visiteur à chacun de ses pas.



Tripoli est également la capitale des pâtisseries libanaises. A chaque carrefour de la ville, les senteurs de fleur d'oranger et de miel s'échappent des petites échoppes, des pâtisseries et des étalages des marchands ambulants. Baklawa, Halawet-el-Jebn... vous ne pourrez pas résister aux dizaines de spécialités à savourer à toute heure.

Tyr (Sour)

Sur le rivage se déploie le premier site archéologique de la ville. Une immense allée de colonnes romaines dessine la perspective des lieux et mène le visiteur jusqu'à la mer.



Vallée de la Quadicha (La Vallée Sainte)

Située dans la région du Liban Nord, la "Vallée Sainte" s'étend de Bcharré au littoral. Classée au patrimoine culturel mondial de l'UNESCO, ses innombrables grottes, chapelles et monastères rupestres ainsi que sa végétation luxuriante en ont fait le site naturel le plus célèbre du Liban.



Ces monastères et grottes furent longtemps le havre de paix, refuge de religieux, mais aussi de nombreux chrétiens, venus des diverses régions avoisinantes. Le couvent St Elysée, le monastère de Qannoubine et de nombreux autres sont en parfait état. Restaurés pour la plupart, ils peuvent être visités et offrent, en plus de la magnificence des lieux eux-mêmes, un panorama fantastique de la vallée.

Zahlé

Fondée au XVIIIème siècle, cette ville aux toits de tuiles rouges fut érigée sur les bords de la rivière al Bardawni. Sur chacune de ses rives, fleurissent aujourd'hui restaurants et cafés ainsi que de nombreuses maisons anciennes. A l'ombre des tonnelles et des arbres, on se retrouve, "à la fraîche", pour prendre un verre ou savourer quelques plats de cuisine libanaise dont Zahlé est l'une des meilleures représentantes.

Zahlé est la capitale de la fertile plaine de la Bekaa, région agricole et fruitière qui alimente les marchés de la ville, parmi les plus célèbres du pays pour leur grande qualité. Mais la Bekaa est aussi, et depuis l'Antiquité, une région vinicole fort réputée. Sont issus de sa longue tradition de production de vins et d'arak, nombre de grands crus de réputation internationale



Discours de clôture de Monsieur Gilles BERTEAU
Secrétaire général du CREDAF



Monsieur le Président du CREDAF,
Mesdames et Messieurs les Directeurs Généraux,
Mesdames et Messieurs,

Nous arrivons au terme de ce 26^{ème} colloque de notre Centre, après 3 jours de travaux denses.

Vous avez pu, au cours des différentes séquences, échanger, débattre et, je l'espère, trouver des éléments de réponse aux interrogations qui étaient les vôtres à votre arrivée.

La participation très active dont vous avez fait preuve tout au long du colloque démontre tout l'intérêt que vous portez au thème retenu, « l'organisation de l'administration fiscale et la performance ». Qu'il s'agisse de la table ronde au cours de laquelle vous avez posé de nombreuses questions aux intervenants, MM. Abderrahmane Raouya, Jean-Noël Briday, Dieudonné Lokadi Moga, Carlos Arida et Ali Souna, dont les témoignages ont été particulièrement intéressants, des commissions, très animées grâce au talent des animateurs, ou des ateliers qui ont remporté un grand succès, cet intérêt ne s'est jamais démenti.

J'ai noté, enfin, votre satisfaction à l'issue de la restitution des travaux de notre groupe d'experts qui, au cours de l'année écoulée, a été en mesure de produire un guide du vérificateur, un document très attendu par vous-mêmes et par vos services.

Le thème annuel de l'organisation de l'administration fiscale et la performance, qui a été validé par notre assemblée générale, sera décliné sous plusieurs composantes tout au long de l'année 2011 dans le programme d'actions du CREDAF.

Ainsi, dès le mois de juin, du 20 au 22, un séminaire sur la conduite du changement se tiendra au Liban.

Un second séminaire portera sur la décentralisation de la fiscalité ; il sera accueilli par la Tunisie, du 19 au 21 septembre.

Enfin, un groupe de travail sur l'élaboration d'un guide de contractualisation des objectifs tiendra sa première réunion au Maroc du 5 au 7 décembre prochain.

Autant d'actions qui devraient nous permettre d'approfondir encore davantage une réflexion que nous avons déjà largement engagée au cours de ce colloque.

Je précise par ailleurs qu'un autre séminaire a déjà été organisé cette année. Il s'est tenu à N'Djamena du 7 au 9 février et a porté sur le contrôle des opérations internationales.

Je rappelle également que la deuxième réunion du groupe de travail chargé d'élaborer un modèle de guide des procédures contentieuses s'est tenue à Bangui, en République centrafricaine, du 7 au 9 mars et qu'une formation de formateurs consacrée aux modalités de mise en œuvre de ce guide du vérificateur sera organisée du 17 au 19 octobre.

Ce colloque aura été aussi l'occasion pour nous de découvrir le pays de nos hôtes. Nous garderons tous en souvenir la visite de la magnifique ville de Tlemcen et de son patrimoine historique, ainsi que l'accueil chaleureux qui nous a été réservé durant notre séjour et nos déplacements en Algérie, où nous avons pu également découvrir les trésors de la ville d'Oran.

Je voudrais ici remercier les autorités algériennes et tout spécialement la Direction générale des Impôts de l'Algérie en la personne de M. Abderrahmane RAOUYA, désormais Président de notre association, pour leur implication sans réserve qui a permis la parfaite tenue de notre colloque.

Je voudrais également exprimer toute ma reconnaissance au comité d'organisation du colloque, et à ceux, nombreux, qui ont tout mis en œuvre, sans compter leur temps, pour assurer la réussite de notre colloque annuel.

Je sais pouvoir me faire votre interprète pour leur dire ici qu'ils y sont parvenus.

Je souhaite remercier l'équipe du Secrétariat exécutif du CREDAF, Jacqueline Sanchez et Odile Paoletti, qui ont participé activement à l'organisation de ce colloque et dont le soutien a été particulièrement précieux durant toute cette semaine. Je souhaite également adresser un hommage particulier à Jacqueline dont c'était le dernier colloque. Je sais combien vous avez pu, depuis bientôt huit années, apprécier son énergie, les attentions qu'elle vous a témoignées et sa capacité à résoudre toutes les difficultés avec le sourire. Je souhaite en votre nom à tous bonne chance à Jacqueline pour ses prochaines fonctions et bienvenue à Stéphanie Philippe qui lui succédera et qui a déjà pleinement intégré sa nouvelle mission.

Ce 26^e colloque est décidément celui de la transition car il a vu le départ du commissaire aux comptes, M. André Lefeuvre qui, pendant près de 12 ans, a veillé, avec un grand professionnalisme et une gentillesse appréciée de tous, à la régularité des comptes de notre association. Bienvenue également à M. Laurent Rousseau qui lui succède.

Enfin, comme vous le savez, c'était pour moi une grande première et je voudrais me joindre au concert de louanges dont vous m'avez tous fait part à l'adresse d'Ivan Faugeron qui a tout fait pour faciliter ma prise de fonctions.

Le colloque se termine.

Le Liban accueillera la prochaine édition de notre colloque. J'espère que vous serez nombreux à vous rendre à ce prochain grand rendez-vous de notre organisation internationale.

Je vous souhaite un bon retour dans vos pays respectifs et vous dis à très bientôt.

Je vous remercie pour votre aimable attention.

Discours de clôture de Monsieur Abderrahmane RAOUYA
Président du CREDAF



Mesdames et Messieurs les membres du bureau du CREDAF,
Monsieur le Secrétaire général du CREDAF,
Madame et Messieurs les Directeurs généraux et chers collègues,

Les communications, les travaux en commissions et les débats qui se sont succédé durant ces trois (03) jours ont, me semble t'il, parfaitement répondu aux objectifs que s'était fixé le CREDAF.

En effet, les échos qui me sont parvenus tant en ce qui concerne le thème n° 1 ayant trait à la contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement que pour ce qui est du deuxième thème consacré à la place de l'administration fiscale dans un environnement décentralisé, dénotent la richesse et la variété des intervenants et mettant en exergue les échanges jugés très fructueux, confortant ainsi nos aspirations à rendre plus performantes nos administrations fiscales , ce dont je me réjouis vivement.

Les travaux en ateliers portant sur un thème d'une nécessité majeure qu'est la gestion des ressources humaines dans un contexte de conduite du changement où les expériences marocaine et française ont été présentées ont eu un intérêt manifeste de la part des participants, ce qui me reconforte davantage.

Nous devons, ces résultats, bien évidemment, à l'éminente qualité des participants et à la présence des responsables des Directions Générales des Impôts, qui ont fait preuve d'une animation rationnelle dont les contributions constituent un volume de références et de réflexion auquel le CREDAF ne manquera pas d'accorder une attention particulière dans la mesure où elles participent à encourager la bonne gouvernance des services fiscaux et à consolider, ainsi, la coopération internationale.

Il va sans dire que les recommandations présentées, aujourd'hui, en séance plénière, qui découlent des travaux de ce colloque, ne manqueront certainement pas d'être traduites en actions concrètes et contribueront à affermir nos liens notamment en cette période marquée par le souci commun de modernisation de nos administrations respectives en plaçant les usagers au cœur de nos préoccupations.

J'espère que nous avons pu rendre votre séjour ici en Algérie des plus agréables et que vous avez pu également apprécier la découverte de Tlemcen sous ses différents aspects. J'exprime à ce titre mes remerciements à Monsieur le Wali de Tlemcen ainsi qu'à l'ensemble du personnel sous son autorité qui nous ont permis d'apprécier cette mémorable journée.

Mes remerciements se dirigent également vers Monsieur le Wali de la Wilaya d'Oran et les autorités locales de cette Wilaya qui ont grandement contribué à la réussite de ce colloque et qui n'ont ménagé aucun effort pour nous accueillir dans de très bonnes conditions à l'effet de rendre notre séjour aussi agréable que studieux.

Je me dois également de remercier M. Gilles Berteau, Secrétaire général du CREDAF et toute l'équipe du CREDAF pour la qualité et l'engagement qui les a animés pour la réussite de ce colloque. Un hommage particulier est rendu à Mme Jacqueline SANCHEZ pour son dévouement en lui souhaitant beaucoup de bonnes choses dans ses nouvelles fonctions.

Je remercie et je félicite en votre nom le comité d'organisation de ce colloque en me permettant de citer l'ensemble du personnel y figurant.

En réitérant mes remerciements à vous tous, sans exception aucune, il m'échoit de clôturer, avec beaucoup de satisfaction, les travaux du colloque que j'espère avoir été un succès pour vous tous.

Je vous remercie, encore une fois, pour votre aimable attention.



Pays du CREDAF	Délégués Grade/Fonction	Adresse administrative Téléphone - Mail
ALGERIE	M. Abderrahmane RAOUYA Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts – Immeuble « Ahmed Francis » - Cité Malki - Quartier Ben Aknoun - ALGER 213 21 59 55 16 - 213 21 59 55 20 abderrahmane.raouya@mf.gov.dz
	M. Mohamed SAIDANI Directeur de l'Administration des Moyens et des Finances	Direction générale des Impôts – Immeuble « Ahmed Francis » - Cité Malki - Quartier Ben Aknoun - ALGER
	M. Brahim BENALI Directeur des Relations Publiques et de la Communication	DGI– Immeuble « Ahmed Francis » - Cité Malki - Quartier Ben Aknoun – ALGER 213 21 59 55 28 brahim.benali@ mf.gov.dz
	Mme Djamila SADOUDI Sous-directrice des Moyens	DGI – Immeuble « Ahmed Francis » - Cité Malki - Quartier Ben Aknoun – ALGER djamila.sadoudi@mf.gov.dz
	M. Djamel MADJENE Sous-directeur des Relations publiques et de la Communication	DGI – Immeuble « Ahmed Francis » - Cité Malki - Quartier Ben Aknoun – ALGER 213 21 59 55 30 – 213 772 35 14 58 djamel.madjene@ mf.gov.dz
	M. Abdellah SAAD Directeur régional des Impôts d'Oran	Direction régionale des Impôts – 9, Boulevard du 5 Juillet – ORAN 213 41 41 33 57 - 213 41 40 37 88 - 213 41 41 52 46 abdallahsaad44@yahoo.fr
	M. Maachou KHABEZ Directeur des Impôts de Wilaya - Oran Est	Direction des Impôts d'Oran Est – Hôtel des Finances -6, rue des Sœurs Benslimane – ORAN 213 41 29 62 24 – 213 41 29 23 95
	M. Djeloul Youcef ACHIRA Directeur des Impôts de Wilaya - Oran Ouest	Direction des Impôts d'Oran Ouest – Hôtel des Finances -6, rue des Sœurs Benslimane – ORAN 213 41 29 58 82 naouel.taifour@mf.gov.dz
	Mme Hassina MATOUGUI Directrice des Impôts de Wilaya - Mostaganem	Hôtel des Finances – Cité Zaghoul – MOSTAGENEM 213 45 21 17 89 – 213 45 21 57 44 messeguem.seyeh@mf.gov.dz
BELGIQUE	M. Carlos SIX Administrateur général de la Fiscalité	SPF Finances - North Galaxy – Tour A 14 - Bd du Roi Albert II, 33 – Boîte 28 - 1030 BRUXELLES 32 257 623 27 – 32 475 29 03 95 carlos.six@minfin.fed.be
	M. Jean-Marc DELPORTE Administrateur général Adjoint	SPF Finances - North Galaxy – Tour A - Bd du Roi Albert II, 33 – Boîte 20 - 1030 BRUXELLES 32 257 633 14 – 32 475 71 72 78 jean.delporte@minfin.fed.be
	M. Philippe JACQUIJ Administrateur des Grandes Entreprises	SPF Finances - North Galaxy – Tour A 14 - Bd du Roi Albert II, 33 – Boîte 30 - 1030 BRUXELLES 32 257 624 39 – 32 496 55 61 14 philippe.jacquij@minfin.fed.be

Pays du CREDAF	Délégués Grade/Fonction	Adresse administrative Téléphone - Mail
BENIN	Mme Mariama SOUMANOU BABA-MOUSSA Directrice générale des Impôts et des Domaines	Direction générale des Impôts et des Domaines – 01 BP 369 - COTONOU 229 21 30 16 29 - Fax 229 21 30 37 61 b_msoumanou@yahoo.fr
	M. Léon MELE Directeur départemental adjoint des Impôts de l'Atlantique et du Littoral	Direction départementale des Impôts de l'Atlantique et du Littoral – Av. Mgr Steinmez - B.P.369 – COTONOU 229 21 31 14 20 – 229 97 57 19 93 – 229 90 91 26 33 meleleon@yahoo.fr
BURKINA-FASO	M. Filiga Michel SAWADOGO Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts – 01 – BP 119 – OUAGADOUGOU 01 226 50 30 61 03 - Fax 226 50 31 27 70 filigams@yahoo.fr - dgi@impots.gov.bf
	Mme Céline YONABA COULIBALY Directrice des Grandes Entreprises	DGI – 01 – BP 119 – OUAGADOUGOU 01 226 50 30 33 57 – 226 70 26 65 98 celineyonaba@yahoo.fr
	M. Abdoulaye SOMA Chef de Service de la Communication	DGI – 01 – BP 119 – OUAGADOUGOU 01 226 50 32 48 81 – 226 70 24 71 41 somaabdoulaye@yahoo.fr
BURUNDI	M. Nicodème NIMENYA Commissaire des Taxes internes et Recettes non fiscales	Office Burundais des Recettes – B.P. 3465 BUJUMBURA II 257 22 27 61 25 – 257 79 910 074 – 257 77 716 581 ninimenya@yahoo.fr
	M. Jean-Pierre AMANI	Office Burundais des Recettes – B.P. 3465 BUJUMBURA II
CAMBODGE	M. NGY Tayi Secrétaire d'Etat aux Finances	Ministère de l'Economie et des Finances – 92, Sangkat Watt Phnom-Khan DaunPenh – PHNOM-PENH 855 12 80 56 96 - Fax 855 23 99 06 63 ngytayi@gmail.com
	M. KEAT Reasmey Directeur adjoint du Département Industrie financière	Ministère de l'Economie et des Finances – 92, Sangkat Watt Phnom Khan Doun Penh – PHNOM-PENH 855 99 77 70 99 - 855 12 70 55 23 soriyareasmey@gmail.com
	M. SIENG Sytha Adjoint Chef	Direction générale des Impôts – Bld de la Fédération de Russie et Mao Tse Tong – Toek Laak – Toul Kok – PHNOM-PENH 855 99 99 81 68 - 855 12 95 78 79 sythaeva@yahoo.com
	M. TE Jeudi Chef	DGI– Bld de la Fédération de Russie et Mao Tse Tong – Toek Laak – Toul Kok – PHNOM-PENH 855 12 64 47 62 – 855 23 88 67 08 tjeudi@yahoo.com
	M. NGY Khemera Agent de la Commission de bourse	Security and Exchange Commission - PHNOM-PENH 855 15 80 80 70 Khemera.ngy@gmail.com

Pays du CREDAF	Délégués Grade/Fonction	Adresse administrative Téléphone - Mail
CAMEROUN	M. Alfred BAGUEKA ASSOBO Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts - Avenue de Narvick - BP 30636 - YAOUNDE 237 22 22 23 15 abassobo@yahoo.fr
	M. Isaac Richard NGOLLE V Chef de Division p.i. de la Législation, du Contentieux et des Relations internationales	DGI - Avenue de Narvick - BP 30636 – YAOUNDE 237 77 63 09 83 – 237 22 23 43 15 isaacngolle@yahoo.fr
	M. Ali OUMAR Chargé d'Etudes au Cabinet du D.G.	Direction générale des Impôts - Avenue de Narvick - BP 30636 – YAOUNDE 237 22 23 49 73 – 237 99 91 97 49 – 237 75 04 15 64 oumarali2002@yahoo.fr
	Mme Laure MOUDJONGUE Inspecteur des Impôts - Cellule des Relations internationales	Direction générale des Impôts - Avenue de Narvick - BP 30636 - YAOUNDE 237 94 22 98 87 laurakotto@yahoo.fr
CANADA	Mme Renée-France BOULIANE Secrétaire exécutive	Agence du Revenu du Canada – 555, Avenue Mackensie – OTTAWA – ONTARIO – K1A 0L5 1 613 954 06 80 renee-france.bouliane@cra-arc.gc.ca
	Mme Carole IMBEAULT Vice-présidente et Directrice générale - Revenu Québec	Revenu Québec – 3800, rue de Marly - secteur 3-2-6- QUEBEC - QUEBEC - G1X 4A5 1 418 652 68 07 – 514 953 72 85 carole.imbeault@revenuquebec.ca
	M. Daniel PRUD'HOMME Directeur général - Revenu Québec	Revenu Québec – 3800, rue de Marly - secteur 3-4-3- QUEBEC - QUEBEC – G3A 2Z0 1 418 652 41 52 daniel.prudhomme@revenuquebec.ca
	M. Valéry KIYOGOMA Conseiller principal Relations internationales	ARC – 12 rue York – 2 ^{ème} étage – OTTAWA – ONTARIO K1L 0L5 1 613 957 91 77 valery.kiyogoma@cra-arc.gc.ca
COMORES	M. Bakary M'DAHOMA Chef de gestion au SFE	Direction générale des Impôts - Place de l'Indépendance -BP 865 - MORONI 269 334 55 12 - 269 773 04 91 mugnihazi@yahoo.fr
	M. Mohamed Moneim ABDOURAHAMANE Chef du Service central informatique et statistique	DGI - Place de l'Indépendance -BP 865 - MORONI a.moneim@impotscomores.com
CONGO	M. Antoine NGAKOSSO Directeur général des Impôts et des Domaines	Direction générale des Impôts et des Domaines – Rue William Guinet - BP 180 BRAZZAVILLE dgicongobzv@yahoo.fr
	M. François BOSSOLO Directeur des Etudes et de la Prévision	DGID – BP 180 - BRAZZAVILLE 242 05 746 54 35 - 242 06 666 51 46 bossolo34@cg.celtelplus.com – bossolo34@yahoo.fr
	M. François Breitzer MOUNZEO Directeur de la Réglementation et du Contentieux	DGID – BP 180 - BRAZZAVILLE 242 06 979 35 92 bmounzeo9@yahoo.fr

Pays du CREDAF	Délégués Grade/Fonction	Adresse administrative Téléphone - Mail
CÔTE D'IVOIRE	M. Albéric MOULAUD Directeur général Adjoint des Impôts	Direction générale des Impôts – 01 BP 7897 - ABIDJAN 01 225 20 22 65 08 - 225 20 22 95 44 aamoulaud@yahoo.fr
	M. Alex BONNY Conseiller technique du D.G.	DGI –BP V103 – ABIDJAN 225 20 21 10 90 Poste 13 14 – 225 09 03 05 05 calijoph@yahoo.fr
	Mme Mireille KOIZAN Directeur des Relations publiques, de la Communication et de la Qualité	DGI – BP V 103 ABIDJAN 225 20 21 75 61 - 225 20 21 10 90 - 225 05 06 88 93 mkoizan@dgi.gouv.ci - mirkoizan@yahoo.fr
	M. Adama FOFANA Directeur régional Abidjan-Nord 2	DGI – BP V 103 ABIDJAN 225 09 27 31 32 norossotier@hotmail.com
FRANCE	Mme Josiane LANTERI Responsable Mission de Coopération Internationale	Direction générale des Finances publiques – Mission de Coopération internationale - 86/92, Allée de Bercy - 75574 PARIS CEDEX 12 33 1 53 18 02 52 - Fax 33 1 53 18 95 26 josiane.lanteri@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Jean-Noël BRIDAY Délégué du Directeur général des Impôts Chargé de mission auprès du D.G.	Direction générale des Finances publiques – 139, rue de Bercy - 75572 PARIS CEDEX 12 jean-noel.briday@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Jean NIZOUX Administrateur général des Finances publiques	Direction régionale des Finances publiques Ile de France et Paris – 94, rue Réaumur – 75104 PARIS Cedex 02 33 1 55 80 85 02 – 33 1 55 80 85 09 jean.nizoux@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Jean-Jacques LE ROUX Administrateur général des Finances publiques	DRFiP Haute-Normandie et Seine Maritime – 21 Quai Jean Moulin – BP 1002 – 76037 ROUEN Cedex 1 02 35 14 40 01 jean-jacques.le-roux@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Renzo CELANTE Administrateur des Finances publiques	DRFiP Ile de France et Paris – 9, Place St Sulpice 75292 PARIS Cedex 06 01 40 46 67 88 renzo.celante@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Philippe LE BRIS Administrateur des Finances publiques	DRFiP Poitou-Charentes et Vienne – 11, rue Riffault – 86000 POITIERS 05 49 55 62 26 philippe.le-bris@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Alain VINCENT Conservateur des Hypothèques	Conservation des Hypothèques de Ste Barbe – 83300 DRAGUIGNAN 06 71 20 09 44 alain.vincent@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Laurent ROUSSEAU Directeur départemental	Hôtel des Impôts – 40, rue Edouard Vaillant – 37000 TOURS 02 47 21 71 77 – 06 75 07 13 74 laurent.rousseau@dgfip.finances.gouv.fr

Pays du CREDAF	Délégués Grade/Fonction	Adresse administrative Téléphone - Mail
FRANCE	Mlle Stéphanie PHILIPPE Inspectrice Vérificatrice	Brigade de Vérifications de Paris-Nord – 17, Place de l'Argonne - 75938 PARIS Cedex 19 01 49 23 19 04 stephanie.philippe@dgfip.finances.gouv.fr
GABON	M. Dieudonné BOUDDHOU Directeur général Adjoint des Impôts	Direction générale des Impôts - BP 37/45 - LIBREVILLE 241 06 25 84 93 – 214 79 53 82 dieudonneboudou@yahoo.fr
	M. Jean-Claude NGUEMA MINTSA Inspecteur des Services	Direction générale des Impôts - BP 37/45 - LIBREVILLE
	Mme Antoinette OZOUAKI Directeur des Grandes Entreprises	DGI - BP 37/45 -LIBREVILLE 241 07 53 28 93 ozouaki@yahoo.fr – anoko_oz@hotmail.com
	M. Hervé NYAMAT MAYYIEKI Directeur provincial des Impôts de l'Estuaire	DGI - BP 37/45 –LIBREVILLE 241 07 35 54 24 – 241 06 32 57 25 hnyamat@yahoo.fr
GUINEE	Mme Maimouna BAH Conseillère du D.G.	Direction nationale des Impôts - BP 599 - CONAKRY 224 60 25 02 02 – 224 64 46 27 68 mounataran@yahoo.fr
	M. Aboubacar Makissa CAMARA Inspecteur des Impôts	DNI - BP 599 - CONAKRY 224 65 63 45 33 acamaram2002@yahoo.fr
HAITI	M. Andral JOSEPH Directeur général Adjoint des Impôts	Direction générale des Impôts – 62, Avenue Christophe – PORT-AU-PRINCE 509 36 31 44 50 andraljo@yahoo.fr
	M. Ronald DECEMBRE Directeur général adjoint au Ministère de l'Economie et des Finances	Ministère de l'Economie et des Finances – Avenue Charles Summer ≠ 30 - PORT-AU- PRINCE 509 29 92 10 23 – 509 29 92 10 22 graydec@yahoo.com
	M. Joseph Saline MONTINOR Coordonnateur à la Direction des Grands Contribuables	Direction générale des Impôts – 62, Avenue Christophe – PORT-AU-PRINCE
LIBAN	M. Carlos ARIDA Directeur des Services fiscaux à Akkar	Hôtel des Impôts Akkar – HALBA 961 3 83 48 57 carlosa@finance.gov.lb
MALI	M. Amadou Bâ Aly TRAORE Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts - BP 776 – Hamdallaye ACI 2000 – BAMAKO 223 20 29 55 19 amadoubatraore@yahoo.fr
	Mme Mounéissa Maiga DIALLO Chef de la Cellule des Affaires Générales	Direction générale des Impôts - BP 776 – Hamdallaye ACI 2000 - BAMAKO 223 66 74 69 62 – 223 20 29 18 26 maigamoun@yahoo.fr

Pays du CREDAF	Délégués Grade/Fonction	Adresse administrative Téléphone - Mail
MALI	M. Ibrahima FAYE Chef de la Cellule de Politiques Fiscales	Direction générale des Impôts - BP 776 – Hamdallaye ACI 2000 - BAMAKO 223 20 29 55 19 ibrahimasifaye@yahoo.fr
	Mme Tah COULIBALY Chef de la Division Affaires Générales et Communication	Direction générale des Impôts - BP 776 – Hamdallaye ACI 2000 – BAMAKO 223 20 23 46 65 tahcanny822@yahoo.fr
MAROC	M. Abdellatif ZAGHNOUN Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts - Boulevard Hadj Ahmed Cherkaoui - AGDAL-RABAT a.zaghoun@tax.gov.ma
	M. Younnes EL KABBAJ Directeur des Ressources et du Système d'Information	DGI – Av. Hassan Bencheikroun - RABAT 212 537 27 92 40 y.elkabbaj@tax.gov.ma
	M. Mohamed SBAI Directeur régional de la Wilaya de Rabat- Salé	Direction régionale des Impôts de Rabat – Avenue Hassan II – RABAT 212 557 27 72 81 m.sbai@tax.gov.ma
NIGER	M. Tidjani ELHADJI SAMA Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts – 1, Avenue du Plateau - BP 217 - NIAMEY 227 20 72 48 05 sama_tidjani7@yahoo.fr
	M. Assane N'DIAYE Directeur de la Législation	Direction générale des Impôts – 1, Avenue du Plateau - BP 217 - NIAMEY 227 96 96 26 06 ndiyassan@yahoo.fr
	M. Seybou AROUNA Conseiller technique du D.G.	DGI – 1, Av. du Plateau - BP 217 - NIAMEY 227 20 72 22 73 – 227 96 96 83 97 seybouharouna@yahoo.fr
	Mme Aïssa MIGINYAOUA Directrice de la Comptabilité, des Etudes et de l'Informatique	Direction générale des Impôts – 1, Avenue du Plateau - BP 217 - NIAMEY
REP. DEM. DU CONGO	M. Dieudonné LOKADI MOGA Directeur général des Impôts	Direction Générale des Impôts – Croisement Avenue des Marais et du Haut-Congo - B.P.8613 KINSHASA/GOMBE 243 81 41 28 707 – 243 99 76 97 503 lokadimoga@yahoo.fr
	M. Jean-Marie MBOKO DJ'ANDIMA Directeur des Etudes, de la Législation et du Contentieux	DGI – Croisement Avenue des Marais et du Haut-Congo - B.P.8613 KINSHASA/GOMBE 243 81 88 40 310 mbokodjandima@yahoo.fr
	M. Marcel MBOMA MANGANGI Chef de la Division administrative	DGI – Croisement Avenue des Marais et du Haut-Congo - B.P.8613 KINSHASA/GOMBE 243 99 27 32 333 mboma_marcel@yahoo.fr
	M. Pierrot SEBINWA SERUGENDO Inspecteur des Impôts	DGI – Croisement Avenue des Marais et du Haut-Congo - B.P.8613 KINSHASA/GOMBE 243 81 06 33 457 psebinwa@yahoo.fr

Pays du CREDAF	Délégués Grade/Fonction	Adresse administrative Téléphone - Mail
SENEGAL	M. Amadou BA Directeur général des Impôts et des Domaines	Direction générale des Impôts et des Domaines - Bloc Fiscal -Rue de Thiong X Rue Vincens - BP 1561 - DAKAR 221 33 889 20 04 - 221 33 889 20 03 amadoubayalba@hotmail.com
	M. Sidy SISSOKHO Conseiller technique du D.G.	DGID - Bloc Fiscal -Rue de Thiong X Rue Vincens - BP 1561 - DAKAR siscosidy@yahoo.fr
	M. Abdoulaye DIAGNE Conseiller technique du Ministre des Finances	Ministère de l'Economie et des Finances – Avenue Carde – BP 4017 – DAKAR 221 775 35 28 56 papalayediagne@gmail.com
	M. Ousmane KASSE Chef du Bureau de la Communication	DGID - Bloc Fiscal -Rue de Thiong X Rue Vincens - BP 1561 - DAKAR kassbim@yahoo.fr
	M. Ali GHEMRI Conseiller technique du D.G.	DGID - Bloc Fiscal -Rue de Thiong X Rue Vincens - BP 1561 - DAKAR alighemri@yahoo.fr
	M. Ibrahima NDIAYE Inspecteur au Bureau de la Stratégie et du Suivi	DGID - Bloc Fiscal -Rue de Thiong X Rue Vincens - BP 1561 - DAKAR 221 33 889 20 02 – 221 77 655 30 24 ibrahimand@netcourrier.com
TCHAD	M. OUMAR ARDJA TIDY Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts – Avenue Yassie Brahim - BP 430 – N'DJAMENA 235 66 22 25 31 – 235 22 52 21 10 tidyguino@yahoo.com - dgitchad@gmail.com
	M. ADOUM MAHAMAT HASSAN Directeur des Etudes, de la Législation et du Contentieux	Direction générale des Impôts – Avenue Yassie Brahim - BP 430 – N'DJAMENA 235 22 52 42 11 – 235 66 29 51 86 aboulbatoul@yahoo.fr
TOGO	M. Daniel TOFIO Directeur général adjoint des Impôts	Direction générale des Impôts - BP 321 - LOME 228 261 51 22 - 228 904 61 88 dantotg@yahoo.fr - dgitogo@yahoo.fr
	Mme Arzouma NAMAN YERIMA Directeur de l'administration et de l'organisation des services d'appui	Direction générale des Impôts - BP 321 - LOME 228 261 51 23 - 228 904 10 07 arzouma.naman@yahoo.fr
TUNISIE	M. Lotfi BEN ALI Chef du centre régional de contrôle des impôts de Kairouan	Centre régional de contrôle des impôts de Kairouan – Ouled Farhane – 3140 – KAIROUAN 216 97 316 135 – 216 77 229 312 lotfi-benali@topnet.tn
	M. Sami BOUHLEL Inspecteur central à l'unité des services communs de la formation et de la coopération internationale	Direction générale des Impôts – 64, Avenue Hedi Chaker – 1002 TUNIS 216 98 544 750 – 216 71 788 750 bouhlelsami@planet.tn
	Mlle Samia TAYARI Représentante de la DGELF	Direction générale des Etudes et de la Législation fiscale – 15, Rue Abderrahmène Eljazirri – 1002 Belvédère – TUNIS 216 71 790 504 – 216 22 367 411 samiaatsr81@yahoo.fr

Pays invités	Délégués Grade/Fonction	Adresse administrative Téléphone - Mail
PALESTINE	M. Hatem YOUSEF Directeur général des Douanes et Taxes indirectes	West Bank – P.O. Box 135 - RAMALLAH 970 2 295 32 31 – 970 2 295 32 30 hmyousef@yahoo.com
VIETNAM	M. Truong VU VAN Adjoint du Directeur - Département général de la Taxation	Direction générale des Impôts – 123 Lo Duc Street HANOÏ 84 4 912 570 823
	M. Hung CUNG QUANG Expert au Département de la Coopération internationale	Direction générale des Impôts – 123 Lo Duc Street HANOÏ 84 4 988 715 464

Organismes internationaux	Délégués Grade/Fonction	Adresse administrative
ADETEF	M. Bertrand PÉRISSÉ Conseiller-Référent pour les questions de fiscalité et commerce extérieur	A.D.E.T.E.F. – ATRIUM - 5, place des Vins de France - 75573 PARIS CEDEX 12 - FRANCE 33 1 53 44 23 67 - Fax 33 6 77 11 90 47 bertrand.perisse@adedef.finances.gouv.fr
	M. Bruno STRULLOU Expert fiscal	A.D.E.T.E.F. – ATRIUM - 5, place des Vins de France - 75573 PARIS CEDEX 12 - FRANCE 33 1 53 44 25 70 - Fax 33 1 53 44 25 31 bruno.strullou@adedef.finances.gouv.fr
B.R.G.M	M. Stéphane PELLISSIER Responsable fiscal et douanier	Tour Mirabeau - 39/43 Quai André Citroën - 75739 PARIS CEDEX 15 - FRANCE 33 1 40 58 89 29 - 33 2 38 64 33 19 - 33 6 20 75 09 24 s.pellissier@brgm.fr
C.I.A.T.	M. Márcio F. VERDI Secrétaire exécutif	C.I.A.T. - Ave. Ramón Arias P.O. Box 0834.02129 – PANAMA 507 265 27 66 – 507 264 49 26 – 507 64 00 46 13 mverdi@ciat.org
F. LEFEBVRE	M. Jean-Jacques LECAT Avocat	CMS Francis Lefebvre - 1/3, Villa Emile Bergerat 92522 NEUILLY/SEINE - FRANCE 33 1 47 38 55 00 - 33 1 47 38 56 82 jean-jacques.lecat@cms-bfl.com
F.M.I.	M. Patrick FOSSAT Economiste principal	IMF – 700 19th Street – NW WASHINGTON DC – 20421 – ETATS-UNIS 1 202 493 46 81 pfossat@imf.org
F.M.I. AFRITAC	M. Olivier BENON Directeur du centre régional d'assistance technique du FMI - AFRITAC	AFRITAC de l'Ouest – Immeuble BCEAO – Avenue Moussa Travelé – BAMAKO - MALI 223 20 23 59 78 obenon@imf.org

Organismes internationaux	Délégués Grade/Fonction	Adresse administrative
I.B.F.D.	M. Dali BOUZORAA Associé de recherches principal Senior	IBFD – P.O. Box 20237 – 1000 HE AMSTERDAM – PAYS-BAS 31 20 554 01 21/23 d.Bouzoraa@ibfd.org
	M. Ridha HAMZAOUI Manager département Afrique Moyen Orient	IBFD – P.O. Box 20237 – 1000 HE AMSTERDAM – PAYS-BAS 31 20 554 03 04 – 31 6 49 79 79 93 r.hamzaoui@ibfd.org – ridha.hamzaoui@gmail.com
M.A.E.E. FRANCE	M. Eric DESQUESES Chargé de mission	Ministère des Affaires étrangères et européennes – 48, rue de Javel – 75015 PARIS 33 1 43 17 73 82 eric.desquesses@diplomatie.gouv.fr
UEMOA	M. Ali SOUNA Expert/Consultant Douanes et Impôts - Assistant technique	Commission de l'UEMOA – 01 BP 543 – OUAGADOUGOU 01 – BURKINA FASO alsounm@yahoo.fr