



# Dialogue COTONOU BENIN



**SEMINAIRE DES DIRECTEURS DU  
CREDAF  
11 au 13 juin 2012**



*L'informatisation au service  
du contrôle fiscal*



# Editorial

*Le thème retenu par les dirigeants des administrations fiscales membres du CREDAF pour le séminaire de Cotonou, « l'informatisation au service du contrôle fiscal », a suscité un vif intérêt. Cet intérêt est multiple : le contrôle fiscal est au cœur des métiers de nos administrations, il est un des leviers importants de la mobilisation des ressources, il induit un plus grand civisme fiscal et, de plus, c'est une mission qui attend beaucoup de l'informatisation.*

*Le sujet n'était pas de traiter de la vérification des comptabilités informatisées, même si cela a largement été abordé au cours des échanges en ateliers et en séances plénières. Il conviendra sans doute de programmer une action sur ce thème dans l'avenir, pour répondre aux attentes en la matière.*

*L'apport de l'informatisation pour le contrôle fiscal a été abordé successivement pour les différentes phases : en amont avec le contrôle sur pièces puis la programmation et pendant le contrôle sur place. Bien sûr, les aspects liés au pilotage de la mission ont également fait l'objet d'une séance de travail.*

*Le constat est contrasté selon les pays, certains ayant déjà plus ou moins largement engagé l'informatisation de leurs services de contrôle, d'autres en étant au stade de la mise en place d'un système d'informatisation ou d'outils dédiés.*

*Les recommandations formulées par les délégués présents devront aider les pays membres dans leur réflexion. Une entraide entre les pays apparaît comme une piste intéressante à explorer, notamment dans l'échange de solutions logicielles développées en interne pour la vérification des comptabilités informatisées.*

*Les deux experts animateurs, Mme Maférima M'BAYA, de la Direction générale des impôts de la Côte d'Ivoire, et M. Didier VALENTIN, de la Direction générale des Finances publiques de la France, ont mis au service de tous leur grande expérience et ont su favoriser les débats et faire émerger des débats des recommandations pertinentes, je les remercie à nouveau pour leur grande disponibilité.*

*Je souhaite que ce nouveau séminaire de notre association ait été profitable à tous les participants mais aussi aux pays qui n'ont pas pu être présents, au travers de ce document de synthèse et de toute la documentation que le secrétariat du CREDAF tient à la disposition de ses membres. Je vous souhaite une bonne lecture et vous invite à transmettre au secrétariat général du CREDAF toute réflexion que ce sujet vous inspire, témoignage ou documentation susceptible d'être partagée avec les membres.*

Gilles BERTEAU

Secrétaire général



# Sommaire

<b>Allocutions d'ouverture et de clôture du séminaire</b>	Page 5
<b>Présentation des animateurs :</b>	Page 14
➤ Mme Maferima M'BAHIA	Page 14
➤ M. Didier VALENTIN	Page 14
<b>Le mot des animateurs</b>	Page 15
<b>Les enjeux du séminaire : exposé introductif des animateurs</b>	Page 17
<b>Les travaux en ateliers :</b>	Page 23
➤ L'informatisation au service de la gestion	
➤ Atelier 1	Page 25
➤ Atelier 2	Page 28
➤ L'informatisation au service du CSP et de la programmation	
➤ Atelier 3	Page 30
➤ Atelier 4	Page 33
➤ L'informatisation au service du contrôle des comptabilités informatisées	
➤ Atelier 1	Page 36
➤ Atelier 2	Page 39
➤ L'informatisation au service du pilotage de l'activité de contrôle fiscal	
➤ Atelier 3	Page 42
➤ Atelier 4	Page 45
<b>Synthèse générale des travaux</b>	Page 48
<b>Evaluation du séminaire</b>	Page 54
<b>Coordonnées des participants</b>	Page 64



**Discours d'ouverture de Mme Mariama SOUMANOU BABA-MOUSSA  
prononcé par Monsieur Roger O. FALADE,  
Directeur général Adjoint des Impôts et des Domaines du Bénin**



**Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances du Bénin,**

**Mesdames et Messieurs les membres du Cabinet du Ministère de l'Economie et des Finances,**

**Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF),**

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

**Honorables Invités,**

**Mesdames et Messieurs,**

Sous le parrainage de son Excellence Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances, le Bénin accueille ce jour, lundi 11 juin 2012, un séminaire international du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF).

Février 2008 - juin 2012, cela fait exactement quatre ans et quatre mois que notre pays, la République du Bénin, accueille à nouveau des manifestations du CREDAF dont il est membre depuis 1990.

L'importance grandissante accordée aux fructueux échanges des administrations fiscales au cours des rencontres du CREDAF se renforcent d'année en année.

C'est pourquoi, il m'échoit en cette circonstance solennelle, l'insigne honneur de vous souhaiter au nom de la Direction générale des Impôts et des Domaines et en mon nom personnel, la bienvenue en terre hospitalière du Bénin.

Aussi voudrais-je vous former mes vœux de paix, de santé et de réussite à vous tous qui avez bien voulu honorer de votre présence cette rencontre dont l'importance n'est plus à démontrer.

Je voudrais saisir également cette occasion pour témoigner ma profonde reconnaissance et dire mes remerciements à Monsieur Gilles Berteau, Secrétaire général du CREDAF, ainsi qu'à tous les membres du Bureau Exécutif de notre organisation. En effet, il n'est point un secret pour personne que c'est grâce au dynamisme des membres de ce bureau que le CREDAF continue d'enregistrer des succès.

Je m'en voudrais de ne pas vous remercier du choix porté sur mon pays, le Bénin, pour abriter le présent séminaire de notre organisation.

**Mesdames et Messieurs,**

L'administration fiscale du Bénin s'honore particulièrement du choix du thème central retenu dans le cadre du séminaire de Cotonou, à savoir « L'informatisation au service du contrôle fiscal ».

En effet, l'importance de ce thème pour le Bénin se justifie par le fait que mon pays fait partie des Etats en quête de modernisation de son système fiscal, de ses équipements techniques et, surtout, de la formation des cadres en charge de l'animation dudit système, dans la perspective de l'administration d'une fiscalité juste et équitable, et de l'amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur.

Par ailleurs, le séminaire de Cotonou permettra, j'en suis persuadée, de partager nos expériences en matière de contrôle fiscal arrimé à l'informatique, pour réduire au mieux l'incivisme et la fraude fiscale qui entravent la mobilisation des ressources intérieures.

**Mesdames et Messieurs,**

La Direction générale des Impôts et des Domaines du Bénin attend beaucoup des échanges, dans le cadre de cette rencontre, pour parfaire nos réformes visant la modernisation de nos administrations fiscales, l'amélioration de nos performances et le rapprochement de nos services des usagers.

Le souci majeur et constant de la DGID est de se découvrir chaque jour les ressources nécessaires pouvant faire d'elle une administration performante dans toutes ses facettes, pour lui permettre d'atteindre les objectifs quantitatifs qui lui sont assignés.

A cet effet, la formation continue des agents pour la maîtrise des applications informatiques est à prendre à cœur.

**Mesdames et Messieurs,**

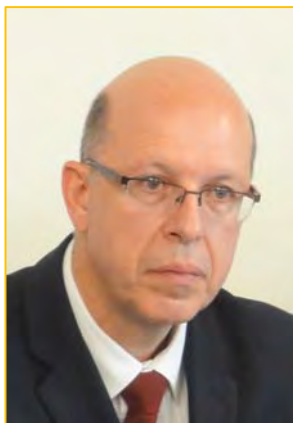
Le Bénin est fier d'accueillir le présent séminaire du CREDAF. Aussi, il s'avère nécessaire de saluer avec reconnaissance toutes les autorités et personnalités qui ont bien voulu rehausser par leur présence effective l'éclat des assises de Cotonou.

En ayant une pensée positive pour tous ceux qui, en raison de contraintes diverses, n'ont pas pu se joindre à nous aujourd'hui, je vous souhaite, une fois encore, un séjour agréable chez nous au Bénin.

Je vous remercie.



**Allocution d'ouverture de Monsieur Gilles BERTEAU,  
Secrétaire général du CREDAF**



**Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances,**

**Mesdames et Messieurs les membres du Cabinet du Ministère de l'Economie et des Finances,**

**Madame la Secrétaire générale du Ministère,**

**Monsieur le Directeur général Adjoint des Impôts et des Domaines,**

**Mesdames, Messieurs les délégués des pays membres du CREDAF,**

**Honorables invités,**

**Mesdames, Messieurs,**

En cette année anniversaire des 30 ans de notre organisation internationale, je veux rappeler que le Bénin était au nombre des pays fondateurs présents à Yaoundé, au Cameroun, en 1982. Son attachement au CREDAF ne s'est jamais démenti, la République du Bénin est l'un des pays membres très actifs au sein de notre association. J'en veux pour preuve les deux colloques et les deux séminaires qu'il a déjà organisés et l'engagement sans cesse démontré de la Directrice générale des Impôts et des Domaines, Mme Mariama SOUMANOU BABA MOUSSA, actuelle présidente d'un groupe de travail du CREDAF, et de son adjoint, M. Roger FALADE, très présent dans nos actions.

Aussi, c'est un grand plaisir pour nous tous de nous retrouver au Bénin pour ce nouveau séminaire, et je vous remercie, Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministre, d'avoir bien voulu accueillir dans votre magnifique pays, à Cotonou, cette manifestation internationale du CREDAF qui réunit 45 délégués de 21 pays membres.

Nous savons tous le travail que représente la préparation d'un tel événement, aussi, je remercie chaleureusement tous ceux qui se sont investis fortement pour que le séminaire soit une réussite, au premier rang desquels Mme Solange GBAGUIDI AGBOGNIHOUE, Inspectrice générale des Services et Présidente du Comité d'Organisation.

Le thème du séminaire qui nous réunit aujourd'hui, « l'informatisation au service du contrôle fiscal » s'inscrit dans le cadre d'un ensemble d'actions engagées par le CREDAF en 2012 sur la thématique de l'informatisation. Ce sujet de l'informatisation, d'une importance stratégique pour nos administrations fiscales, a fait l'objet d'une réflexion et de débats très riches lors du colloque de Beyrouth, du 7 au 10 mai dernier. Précédemment, début avril, un séminaire sur le thème du « pilotage de l'activité dans une administration informatisée » s'est tenu à Yaoundé.

Nous poursuivons donc ici l'approfondissement de la thématique en nous attachant à la mission de contrôle fiscal.

L'informatisation du contrôle fiscal n'est pas une fin en soi. C'est un moyen de professionnalisation du contrôle fiscal, en vue notamment de lutter contre la fraude fiscale et l'optimisation fiscale abusive. L'informatisation doit viser à la fois à sécuriser les procédures pour une amélioration des recettes fiscales et à renforcer les droits des contribuables tout en les incitant à plus de civisme fiscal.

Vous le voyez, les enjeux sont majeurs.

Ces trois jours de travaux en commun qui s'ouvrent aujourd'hui permettront d'aborder ce thème sous différents aspects, à la fois descriptifs afin de connaître l'état des lieux dans nos différents pays, mais aussi prospectifs.

L'objectif du séminaire est de dégager, à partir du constat de l'existant et de l'identification des bonnes pratiques et des écueils à éviter, des recommandations sur lesquelles les pays membres pourront s'appuyer pour conduire leur propre réflexion en matière d'informatisation du contrôle fiscal.

Le séminaire sera animé par deux experts de haut niveau, tous deux issus de pays membres du CREDAF : Mme Maférina M'BAHIA, de la Direction générale des Impôts de la Côte d'Ivoire, et M. Didier VALENTIN, de la Direction générale des Finances publiques de la France. Leur très grande compétence, leur complémentarité mais aussi leurs expériences différentes seront précieuses pour nous aider à conduire notre réflexion, à cerner les enjeux et à hiérarchiser nos actions. Je les remercie d'avoir accepté d'animer cette nouvelle action du CREDAF et d'avoir consacré une part importante de leur temps pour préparer ce séminaire.

**Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministre,**

Je voudrais saluer les délégués qui nous ont rejoint tardivement en raison de la fermeture imprévue, et imprévisible, de l'aéroport de Cotonou et qui ont fait preuve d'une grande conscience professionnelle en étant présents ce matin malgré la fatigue du voyage, certains étant arrivés à quatre heures cette nuit. J'ai une pensée pour ceux qui sont encore bloqués sur le chemin de Cotonou et espère qu'ils pourront nous rejoindre.

**Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministre,**

Permettez-moi, au nom de tous, de vous adresser mes remerciements pour la qualité de votre accueil et pour la contribution du Bénin à la réalisation des objectifs du CREDAF, et de souhaiter à tous les participants un excellent séjour, très studieux, à Cotonou.

Je vous remercie.

**Allocution d'ouverture de Monsieur Servais ADJOVI,  
Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances du Bénin**



**Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances du Bénin,**

**Mesdames et Messieurs les membres du Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances,**

**Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF),**

**Monsieur le Directeur général Adjoint des Impôts et des Domaines du Bénin,**

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

**Honorables Invités, Mesdames et Messieurs,**

Le choix est à nouveau porté sur le Bénin pour abriter, du 11 au 13 juin 2012, le séminaire international du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF), sur le thème " L'INFORMATIQUE AU SERVICE DU CONTROLE FISCAL". Le peuple béninois en est très honoré.

Je voudrais, au nom de Son Excellence le D<sup>r</sup> Boni YAYI, Président de la République, Chef du Gouvernement, et en mon nom personnel, exprimer toute la reconnaissance du Gouvernement au Bureau du CREDAF.

Je voudrais aussi vous assurer de l'intérêt que porte mon Département ministériel aux activités de notre prestigieuse institution qui a trente ans d'existence. C'est la preuve manifeste que le dialogue et les échanges d'expériences qui caractérisent toutes les rencontres du CREDAF se confortent d'année en année pour le plus grand bien des administrations fiscales partageant la langue française.

Je m'en voudrais, à ce titre, de ne pas présenter mes vives félicitations à tous les dirigeants et cadres des Administrations fiscales ici présentes, qui nous accompagnent quotidiennement dans la mise en place d'une administration fiscale au service du développement.

**Mesdames et Messieurs,**

Pendant trois jours, les délégués réfléchiront et échangeront sur le thème « L'INFORMATISATION AU SERVICE DU CONTROLE FISCAL ».

Le choix de ce thème prouve éloquemment que les dirigeants des administrations fiscales recherchent en permanence la performance des services fiscaux et inscrivent toutes leurs actions dans le cadre des grandes mutations technologiques qui s'observent aussi bien sur le plan régional qu'international.

En effet, du système déclaratif, ou système de déclaration contrôlée qui caractérise nombre de services fiscaux, découle la confiance faite aux contribuables, qui se traduit naturellement par le « contrôle fiscal ». La confiance exclut-elle le contrôle ?

Les administrations fiscales se modernisent pour rendre un service de qualité à leurs usagers et cela implique la recherche d'une imposition juste et, aujourd'hui, des possibilités existent, il suffit seulement de les conformer aux normes fiscales en vigueur.

Vu sous cet angle, associer informatisation et contrôle fiscal apparaît comme une nécessité pour nos économies, voire une urgence où la transition fiscale devient une sérieuse préoccupation.

Vos fructueux échanges sur ce thème permettront sans nul doute de baliser au mieux ce rapprochement entre l'informatique et le contrôle fiscal qui revêt plusieurs formes, notamment la célérité et l'efficacité en matière de gestion fiscale.

### **Mesdames et Messieurs,**

Je mesure donc toute la portée du thème retenu dans le cadre du présent séminaire et son intérêt pour les pays en voie de développement, confrontés surtout au bastion du secteur informel encore difficile à combattre. Cependant, je vous exhorte à plus de courage et de détermination pour relever progressivement ce défi qui est le vôtre.

Je voudrais, pour finir, souhaiter que les recommandations qui découleront de vos assises soient traduites en actions susceptibles de rendre nos administrations performantes et aptes à constituer un levier de développement de nos nations.

En réitérant mes vœux de plein succès à vos assises, je déclare ouvert le présent séminaire international du CREDAF.

Je vous remercie pour votre aimable attention.



## **Discours de clôture de Monsieur Gilles BERTEAU, Secrétaire général du CREDAF**



**Monsieur le Directeur général Adjoint des Impôts et des Domaines,  
Mesdames, Messieurs les délégués des pays membres du CREDAF,  
Mesdames, Messieurs,**

Nous voici arrivés au terme de ce séminaire et je vais tenter d'en faire un premier bilan « à chaud ».

J'ai rappelé, dans mon allocution d'ouverture, l'importance des enjeux de l'informatisation pour le contrôle fiscal. M. le Directeur de Cabinet du ministre a lui-même souhaité que les recommandations qui découleront de nos travaux « soient traduites en actions susceptibles de rendre nos administrations performantes et aptes à constituer un levier de développement » pour les pays membres du CREDAF.

Les débats très animés et les interventions qui ont rythmé nos séances de travail ont montré le grand intérêt que les délégués présents portent à cette problématique.

Pendant trois jours, nous avons beaucoup échangé sur les situations respectives et sur les expériences de chaque pays, ce qui permettra à chacun de porter un regard critique sur sa propre organisation ou ses procédures. Cela débouchera, parfois, sur des visites d'études ou de la coopération bilatérale, ce dont je me réjouis car c'est aussi le rôle du CREDAF que de mettre en relation ses membres.

Mais, au-delà de la description de l'existant, nous avons aussi su prendre de la hauteur pour dégager des pistes de réflexion, traduites en suggestions, voire en recommandations. A chacun à présent d'en tirer la substantifique moelle en fonction de sa situation.

Nous n'avons pas pour autant sous-estimé le travail restant à accomplir et les nombreuses difficultés qui jalonnent la route vers l'informatisation de la mission de contrôle fiscal. Les échanges ont notamment montré que l'informatisation reste inopérante s'il n'existe pas une organisation adaptée, un système de collecte des informations fiable, ou encore une législation adaptée. En ce domaine, encore plus qu'ailleurs, nous avons vu que la gouvernance se doit d'être menée au plus haut niveau de l'administration et une attention particulière portée à la conduite du changement et à la formation.

Les conclusions des travaux et les recommandations seront reprises dans un document de synthèse que le CREDAF élaborera avec les animateurs dans les prochains jours.

C'est sous l'impulsion des animateurs, Mme Maférima M'BAHIA et M. Didier VALENTIN, qui ont fait preuve d'une très grande disponibilité pour répondre à vos nombreuses interrogations, que nous avons atteint cet excellent niveau de réflexion. Leur haut niveau de compétence et leurs qualités pédagogiques ont largement contribué à la réussite de ce séminaire. Je leur adresse, au nom de tous les participants et au mien, nos plus vifs remerciements pour la qualité de leur travail.

Je voudrais remercier les présidents et les rapporteurs qui ont fourni un effort particulier, n'hésitant pas à consacrer leur soirée à l'élaboration de synthèses de grande qualité.

Au second semestre, le CREDAF proposera de nouvelles actions autour du thème de l'informatisation, la prochaine étant un séminaire sur la modernisation du recouvrement, à Kinshasa, du 17 au 19 septembre, organisé en partenariat avec l'Association internationale des Services du Trésor. J'invite vos pays à y participer.

Je voudrais à présent décerner une mention particulière à nos hôtes béninois qui nous ont réservé un accueil très chaleureux et d'une grande qualité et ont mis en place une organisation remarquable. Ils ont su s'adapter avec une grande disponibilité aux aléas induits par la fermeture de l'aéroport de Cotonou pendant près de deux jours, qui a conduit plusieurs délégations à annuler leur venue et à nombre d'autres d'arriver avec une journée de retard.

J'adresse mes remerciements les plus chaleureux au comité d'organisation, en particulier à sa présidente Mme Solange GBAGUIDI, inspectrice générale des services, qui n'a pas ménagé sa peine pour que les travaux et votre séjour se déroulent sans encombre. Je la prie de transmettre ces remerciements, au nom de l'ensemble des participants, aux membres du comité d'organisation. Je souhaite aussi remercier le secrétariat exécutif du CREDAF : Odile PAOLETTI restée à Paris pour assurer la continuité du service, et Stéphanie PHILIPPE qui a une nouvelle fois dépensé une grande énergie au service de tous.

Enfin, je renouvelle ici mes remerciements à M. le Ministre de l'Economie et des Finances pour l'accueil de cette nouvelle manifestation internationale du CREDAF et je remercie vivement la Direction générale des Impôts et des Domaines pour son remarquable engagement dans l'organisation de ce séminaire.

Je vous souhaite une bonne fin de séjour au Bénin et un bon retour dans vos pays.

Je vous remercie.





**Discours de clôture de Mme Mariama SOUMANOU BABA-MOUSSA,  
prononcé par Monsieur Roger O. FALADE,  
Directeur général Adjoint des Impôts et des Domaines du Bénin**

**Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances du Bénin,**

**Mesdames et Messieurs les membres du Cabinet du Ministre de l'Economie et des Finances,**

**Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF),**

**Monsieur le Directeur général Adjoint des Impôts et des Domaines du Bénin,**

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

**Honorables Invités, Mesdames et Messieurs,**



Nous voici à la fin des travaux du séminaire international de la prestigieuse institution qu'est le CREDAF.

Je ne doute point que ces travaux vous ont permis de prendre d'importantes résolutions en vue du renforcement du contrôle fiscal au moyen de l'informatique : un répondant efficace du système déclaratif ou système de déclaration contrôlé, la finalité étant de parvenir à une imposition juste et équitable, pour un service de qualité à l'utilisateur.

Aussi voudrais-je, au nom du Dr Boni YAYI, Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement et en mon nom personnel, exprimer toute ma satisfaction pour la qualité des travaux que vous avez accomplis durant ces trois jours. Ils contribueront, j'en suis persuadé, à améliorer les performances de chacune de nos administrations fiscales.

C'est donc le lieu d'adresser mes félicitations et mes remerciements au Bureau exécutif du CREDAF, à son Secrétaire général et à tous les délégués ici présents.

Mes mots de remerciement vont également à vos autorités politiques et administratives, y compris vos familles respectives. Recevez enfin, chers participants, mes souhaits de bonne fin de séjour au Bénin et de bon retour dans vos pays. C'est sur ces mots d'espoir légitime que je déclare clos les travaux du présent séminaire du CREDAF.

Vive le CREDAF,

Vive le Bénin.

Je vous remercie pour votre aimable attention.

## **Présentation des animateurs**

### **Maferima M'BAHIA BAMBA**

Diplômée de l'Université de l'Université d'Abidjan, Mme Maferima M'BAHIA a suivi une formation en économie et gestion d'entreprise (préparation d'un diplôme d'expertise comptable, titulaire d'un D.E.S.S. Audit et contrôle de gestion, maîtrise en sciences économiques).

A l'issue de sa scolarité à l'Ecole Nationale d'Administration, elle a commencé sa carrière de vérificateur polyvalent à la Direction des Enquêtes et Vérifications fiscales.

Son parcours s'est ensuite caractérisé par une expérience certaine dans la mission du contrôle fiscal (chef de brigade, VASFE, Chef de brigade contrôle inopiné, Sous-directeur des enquêtes et recouvrements et aujourd'hui Directeur des Enquêtes et Vérification Fiscales).

Notons enfin qu'elle est chargée d'enseignement à l'Ecole Nationale de l'Administration de Côte d'Ivoire en Comptabilité privée.

### **Didier VALENTIN**

Diplômé de l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, Didier VALENTIN a suivi une double formation juridique et économique (titulaire d'un D.E.S.S. Droit du commerce extérieur et d'une maîtrise en sciences économiques).

A l'issue de sa scolarité à l'Ecole Nationale des Impôts, il a commencé sa carrière d'inspecteur au sein des services contentieux de la Direction des Services Fiscaux de Paris-Est puis de la Direction des Vérifications Nationales et Internationales (spécialiste du secteur bancaire).

Son parcours s'est ensuite caractérisé par une grande mobilité géographique (Seine Saint-Denis, Bouches-du-Rhône, Gironde, Paris, Yvelines, Meurthe-et-Moselle, Seine-et-Marne) et par une expérience certaine dans la mission du contrôle fiscal (chef de brigade en directions départementale, interrégionale et nationale, directeur divisionnaire et directeur départemental en direction interrégionale).

Sur ces différentes postes, il a notamment encadré l'équipe ayant élaboré l'outil de consultation des comptabilités informatisées de l'administration fiscale française (ALTO) et a été responsable de l'animation et du suivi du plan interrégional de contrôle fiscal de l'interrégion Est de la France.

Dans une administration fiscale réformée récemment, Didier VALENTIN est aujourd'hui administrateur des finances publiques et directeur-adjoint du pôle Gestion fiscale de la Direction départementale des Finances publiques de la Seine-et-Marne (environ 1700 fonctionnaires).

Il est également expert principal dans le cadre du jumelage franco-albanais signé dans le cadre de la candidature de l'Albanie à l'adhésion à l'Union Européenne. Il est responsable de la composante consacrée à la maîtrise d'activité (contrôle interne, performance administrative et déontologie).

Notons enfin qu'il a été, pendant plusieurs années, chargé d'enseignement à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne en charge de l'unité de valeur « théories économiques et politiques budgétaires et fiscales ».

Tout ceci lui permet d'avoir un regard à la fois technique et organisationnel sur le sujet de l'informatisation au service du contrôle fiscal.



## Le mot des animateurs

### **Maferima M'BAHIA**



Je voudrais exprimer ma satisfaction d'avoir co-animé le séminaire du CREDAF sur "l'informatisation au service du contrôle fiscal", tenu au Bénin, avec M. Didier VALENTIN dont la compétence et la personnalité ont été d'un apport appréciable pour cette rencontre.

Ce furent également des moments de plaisir et de joie partagés avec tous les séminaristes à l'occasion des travaux et même parfois en dehors des ateliers. Les échanges qui ont eu lieu ont été, à plusieurs égards, instructifs et riches de l'expertise de tous les participants.

Merci à la Direction générale des Impôts du Bénin pour l'accueil fraternel et chaleureux qui nous a permis de bénéficier d'un séjour aussi utile qu'agréable.

Je reste persuadée que les séminaristes sauront, au retour de cette mission, mettre à profit les enseignements de cette rencontre que le CREDAF a judicieusement organisée avec beaucoup de professionnalisme.

### **Didier VALENTIN**



Le séminaire international des Directeurs organisé à Cotonou du 11 au 13 juin 2012, sur le thème de « l'informatisation au service du contrôle fiscal », vient de me permettre de travailler pour la première fois avec le Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF).

J'ai pris un plaisir intense à co-animer ces rencontres avec Maférima MBAHIA sur un sujet tellement important pour l'efficacité et la crédibilité de l'action administrative, aujourd'hui et encore plus demain.

Je le dois en premier lieu à la Mission de Coopération Internationale de la Direction Générale des Finances Publiques qui m'a proposé de participer à cette action.

Je veux profiter de cet espace pour remercier ceux qui ont contribué à ces échanges d'expérience. Dire d'abord toute ma gratitude à la Direction générale des Impôts et des Domaines du Bénin pour son hospitalité et à son Directeur général Adjoint pour le temps précieux qu'il a bien voulu consacrer à l'ouverture et à la clôture de ce séminaire.



Je n'oublie pas non plus d'envoyer un « coup de chapeau » pour le professionnalisme et la convivialité de l'équipe du CREDAF (Gilles Berteau, son secrétaire général et ses deux collaboratrices, Stéphanie Philippe et Odile Paoletti).

Les présidents et rapporteurs des ateliers ont joué un rôle déterminant pour synthétiser la richesse et la densité des expressions, formulées parfois après

le coucher de soleil. Les propositions qui en ressortent sont très concrètes.

Enfin, pendant les séances plénières (et en aparté), chacun des participants s'est exprimé avec implication, franchise et responsabilité. Animer au sein d'une telle enceinte a constitué pour moi un véritable enrichissement.

Le thème que nous avons eu à traiter se situe à l'intérieur du défi majeur qui attend tous nos Etats autour de la performance administrative dans un contexte de mondialisation et de bouleversements technologiques.

L'intensité des travaux et les contacts que je conserve encore avec certains collègues rencontrés à Cotonou témoignent de la nécessité de partager nos pratiques et le CREDAF constitue sans conteste un moyen privilégié pour le faire.



## **LES ENJEUX DE L'INFORMATISATION AU SERVICE DU CONTROLE FISCAL**

### *Introduction du séminaire par les animateurs*



Avant toute chose, il convient de rappeler que le contrôle fiscal est un pouvoir dévolu, en vertu de la loi (et souvent en vertu de la Constitution), à l'administration fiscale.

Le contrôle est légitime car il intervient en contrepartie du système déclaratif dont il est le garant.

**Ainsi, le civisme fiscal est élevé dans les pays où le contrôle fiscal est efficace, où la relance des défallants est systématiquement et immédiatement effectuée.**

Pour autant, le contrôle fiscal s'inscrit dans une démarche de qualité de service vis-à-vis du citoyen et il est important de respecter un vrai débat oral et contradictoire et d'accorder des voies de recours internes et externes à l'administration fiscale.

Cette mission, si elle s'exerce correctement, est une chaîne qui relie plusieurs services administratifs allant de la programmation jusqu'au recouvrement et il est important de rechercher à informatiser tous les métiers qui concourent au contrôle fiscal.

Le contrôle lui-même se répartit en deux grandes catégories :

- le contrôle sur pièces (à partir des éléments présents dans le dossier ou communiqués par le contribuable en réponse à une demande d'information de l'administration) ;
- le contrôle sur place (en rencontrant le contribuable et en vérifiant sa comptabilité pour un professionnel, ou ses comptes bancaires pour un particulier lorsqu'une telle procédure existe dans la législation du pays).

Concernant plus particulièrement le contrôle fiscal sur place (ou contrôle fiscal externe), il se déroule en plusieurs étapes dont chacune, et on le verra plus en avant, peut faire l'objet d'un traitement informatisé :

- la prise de connaissance globale de la société ou du contribuable vérifié ;
- la recherche d'informations sur ce contribuable ;
- l'appréciation de l'organisation et les procédures de gouvernance de la personne vérifiée ;
- l'identification des risques fiscaux liés à l'activité économique concernée ;
- la mise en œuvre de la procédure de vérification (de l'avis de vérification jusqu'à la lettre de confirmation définitive des rappels) ;
- la rédaction du rapport de vérification et le dossier de taxation des droits et pénalités dus ;
- le traitement du contentieux.

Très souvent, une vérification est perçue comme un travail « artisanal », presque une création originale qui rendrait vain tout exercice de standardisation. Pour autant, l'informatisation de certains travaux de vérification devient progressivement une nécessité dans notre monde moderne sous peine de perte de crédibilité de l'action administrative.

Après une évolution technologique considérable ces 50 dernières années, la démocratisation de l'utilisation d'internet amorcée en 1995 a amené les outils informatiques à être de plus en plus utilisés dans une logique de réseau comme moyen de communication à la place des outils classiques tels que le courrier postal ou le téléphone ; elle s'est poursuivie avec l'apparition de logiciels « libres » puis des réseaux sociaux et des outils de travail collaboratif (comme les messageries professionnelles).

Dans les métiers du contrôle fiscal, l'introduction de l'informatique permet d'automatiser un certain nombre de tâches répétitives comme la collecte de données sur le contribuable vérifié, le contrôle des comptabilités informatisées, le rapport de vérification et la liquidation des droits et pénalités rappelés.

Au final, en facilitant la détection des dossiers à risque, leur contrôle sur place et leur suivi administratif, l'informatique apporte un soutien technique de premier ordre aux vérificateurs et aux encadrants (dont le pilotage est facilité).

En ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, le monde est traversé par une internationalisation des échanges que permet la « révolution » internet et qui se traduit par une dématérialisation de plus en plus complète, y compris dans le domaine administratif (factures, comptabilités).

Dans ce contexte où les citoyens sont souvent en attente d'un service public efficace et moins coûteux, **le contrôle fiscal doit continuer à lutter contre l'économie « souterraine »** importante dans la plupart de nos pays.

A l'intérieur de l'Etat, la modernisation des services publics est également enclenchée depuis plusieurs années et la recherche de la performance n'est plus « taboue ».

Ainsi, il devient normal de regarder combien coûte un service public à la collectivité : par exemple quel est le coût de gestion de l'impôt, de l'établissement de son assiette jusqu'à son paiement, et de rechercher des processus nouveaux permettant de faire autant avec moins de moyens humains et financiers.

La situation budgétaire de certains Etats oblige à réduire le nombre de fonctionnaires (entre 60 et 90 % des dépenses de l'Etat) et à rationaliser les structures.

Par exemple, le développement croissant des téléprocédures (déclaration et paiement des impôts à distance grâce à internet) va dans le sens d'une nouvelle offre de services appréciée par les usagers et permet en même temps de réduire le coût de gestion de l'impôt, en supprimant les tâches de saisie, peu valorisantes, effectuées par les agents.

Pour clôturer sur les attentes du corps social vis-à-vis de l'administration fiscale, **la professionnalisation des agents, la prévention et la lutte contre la corruption figurent également dans les priorités** et, là encore, l'informatisation en ce qu'elle a de structurant et de mise en partage y contribue de plus en plus.

Si le thème retenu ici à Cotonou est crucial, c'est que l'impôt tient une place essentielle dans le bon fonctionnement de nos sociétés et que **le contrôle fiscal constitue un rempart contre la fraude fiscale** qui pourrait gangréner nos lois. L'impôt est accepté s'il est payé par ceux qui le doivent en proportion de leurs facultés contributives.

Les objectifs de l'impôt sont multiples, à savoir apporter des ressources au budget de l'Etat, garantir une concurrence non faussée entre les acteurs économiques, mais aussi permettre une certaine redistribution des revenus. Dans de nombreux pays, l'impôt est un levier essentiel du développement et réduit la dépendance du pays à l'égard de l'investissement étranger et de l'aide au développement.

**Le contrôle du bon respect des obligations fiscales par chaque citoyen doit donc être effectif et exemplaire pour dissuader l'évasion fiscale.**

Outre les enjeux économiques et financiers déjà cités, les enjeux du contrôle fiscal ne sont pas moins importants au regard des droits et libertés individuels.

Animé par un souci de justice et d'équité, **le contrôle fiscal doit offrir de la sécurité juridique aux contribuables** (avec des textes clairs et relativement stables dans le temps), **une qualité de service** (annoncer les rendez-vous à l'avance, exposer systématiquement tous les rappels lors de la dernière intervention sur place...) **et des garanties** (voies de recours avant et après mise en recouvrement).

Concrètement, l'informatique devient incontournable à notre époque pour préserver un contrôle fiscal efficace, c'est-à-dire dissuasif. Devant la multiplication et la vitesse des opérations, la taille de certaines sociétés, la dématérialisation des données et l'internationalisation des échanges commerciaux, le vérificateur ne peut plus appréhender la situation d'une entreprise avec un stylo et une calculatrice, ni même avec de simples outils bureautiques de type traitement de texte ou tableur.

L'informatisation au service du contrôle fiscal n'est pas un choix, c'est une nécessité.

En matière de collecte d'informations préalables au contrôle sur place, elle apporte une disponibilité immédiate, fiable et exhaustive des données fiscales, elle facilite considérablement l'exploitation d'informations en provenance de tiers. La mise en réseaux partagés des données permet une diffusion systématique des informations recueillies par nos services.

Lors du contrôle sur place, des logiciels permettent de consulter ou/et d'expertiser les comptabilités tenues sur support informatique (cas de plus en plus fréquents) ; d'autres outils de suivi vont aider les chefs de service à mieux piloter leur équipe de vérificateurs alors que l'accès à distance aux procédures de vérification antérieures donne naissance à de véritables bibliothèques numériques renforçant la mutualisation des connaissances et des bonnes pratiques des vérificateurs.

En phase de recouvrement des impôts, des outils informatiques peuvent apporter une aide précieuse en calculant automatiquement les droits et pénalités dus, en confectionnant les documents de taxation ou en établissant les actes de poursuites.

**Introduire des outils informatiques dans la mission du contrôle fiscal a souvent pour effet de modifier la méthode de travail des personnes et le niveau de réussite va dépendre de la conduite du changement qui accompagnera cette phase.**

A cet égard, et sans trop développer, l'engagement personnel du chef de service et l'offre de formation sont deux clés essentielles.

Puisque les moyens sont évoqués, en matière de technologie de l'information, des organisations très différentes sont observées au sein des pays membres du CREDAF : les situations vont d'une multitude de services informatiques internes, d'une direction informatique unique pour tous les services relevant du ministère des finances jusqu'à des activités largement externalisées auprès de sociétés privées de services informatiques.

Quelle que soit l'option retenue, **le coût budgétaire d'une informatisation des principales missions fiscales est important mais il constitue un investissement qui accroît ensuite la productivité et l'efficacité** de l'action administrative.

## Thèmes approfondis au cours du séminaire

Le thème du présent séminaire, "*L'informatisation au service du contrôle fiscal*", nous a logiquement conduit à étudier l'apport déterminant de l'informatique dans la réalisation de chacune des principales étapes du contrôle fiscal, à savoir la gestion des dossiers et la relance des défaillants, le contrôle sur pièces et la programmation, le contrôle sur place des comptabilités informatisées et enfin, le pilotage de l'activité de contrôle fiscal.

Cet apport sera donc examiné autour des quatre sous-thèmes décrits ci-après.

### 1- L'informatisation au service de la gestion

L'expérience permet de soutenir qu'**un bon contrôle fiscal commence par une bonne gestion des dossiers des contribuables** et, pour le dire de façon plus technique, par une bonne maîtrise de l'assiette.

Ainsi, il est impératif que les dispositifs d'enregistrement des personnes physiques et morales soient fiables et réactifs. L'emploi d'**un numéro unique d'identification du contribuable constitue sans doute un préalable** incontournable à toute action d'automatisation des données.

Pour promouvoir le civisme fiscal, il est important d'améliorer la qualité de service rendu à l'utilisateur en offrant, par exemple, des facilités pour déclarer, payer et contester les impôts ; chacune de ces démarches peut être proposée à distance, par Internet, sans que le contribuable n'ait à se déplacer dans l'un de nos services. Pour lui, c'est un gain de temps et une simplification.

Inutile d'insister sur le gain en interne pour l'administration : moins de saisies de déclarations, moins d'accueil physique au guichet, moins de papier à classer et à archiver...

Pour améliorer encore le respect spontané des obligations fiscales, il est également essentiel que nos organisations internes soient en capacité **de détecter et de relancer immédiatement les personnes défaillantes dans le dépôt de leurs déclarations**.

Sur cette « chaîne industrielle », il est intéressant de préciser en quoi l'automatisation des données déclaratives et d'adressage des lettres de mise en demeure apporte une efficacité décisive à nos services.

### 2- L'informatisation au service du contrôle sur pièces et de la programmation

Nos systèmes fiscaux sont avant tout déclaratifs. Nos contrôles sont limités en nombre et doivent donc être sélectionnés selon des enjeux et des critères préalablement définis.

A cet égard, il devient précieux de disposer d'un outil informatique permettant, en quelques secondes, d'analyser un fichier comportant les données du bilan de plusieurs milliers d'entreprises et de faire apparaître celles présentant un risque fiscal. Certains pays sont allés jusqu'à coter mathématiquement ce risque et les échanges des participants sur ce point seront enrichissants.

Encore faut-il engager une approche consistant à retenir des clignotants d'anomalies au plan fiscal : faut-il privilégier le CSP d'une entreprise structurellement déficitaire, ou supportant des charges d'exploitation très élevées, ou commerçant beaucoup avec d'autres pays, ou jamais vérifiée ?

L'informatique ne sera ensuite qu'un outil qui transcrira mathématiquement les priorités que les fiscalistes auront fixées.

Nous verrons aussi que, dans certains pays, une part importante est donnée au contrôle des revenus et du patrimoine des personnes physiques.

Nous avons eu l'occasion de rappeler que l'informatique est très efficace pour analyser des fichiers mais que **d'autres moyens (les services d'enquête notamment) sont nécessaires pour contrer l'économie souterraine** qui se caractérise précisément par la volonté des fraudeurs de ne pas se faire connaître des administrations.

Un contrôle sur pièces approfondi peut se traduire par un rappel notifié à l'entreprise du bureau mais, lorsqu'il met en exergue des anomalies importantes ou/et complexes, l'agent du fisc propose la programmation de ce dossier en contrôle sur place par des vérificateurs spécialisés.

### **3- Le contrôle des comptabilités informatisées**

En 2012, la comptabilité d'une part prépondérante des entreprises, même de taille moyenne, est tenue avec l'aide de logiciels informatiques.

**De nouveaux risques de fraude sont apparus avec la dématérialisation des données.** Des logiciels offrent une certaine permissivité en détournant le principe de non-réversibilité des écritures : les ventes payées en numéraire peuvent, par exemple, être extournées en fin de journée!

Il est donc important, sur certains dossiers, d'expertiser l'architecture du logiciel comptable et ses fonctionnalités.

De façon plus globale, certaines comptabilités présentent des centaines de milliers d'opérations et il est impossible de les examiner manuellement par un vérificateur fiscal. Là encore, un outil informatique permettant d'importer la comptabilité sur l'ordinateur du vérificateur devient indispensable pour mieux cibler les investigations. Pour le contribuable vérifié, c'est aussi un gain de temps (pour lui et son avocat) et de papier.

Enfin, **le contrôle d'entreprises multinationales ou des filiales de ces groupes s'avère très difficile sans un outil informatique**, surtout lorsque la comptabilité est tenue physiquement dans un autre pays. La problématique des prix de transfert qui nécessite une étude des marges, produit par produit, est d'une lourdeur considérable sans appui informatique.

Aussi, le séminaire sera l'occasion de présenter les potentialités des logiciels privés comme ACL ou ceux développés par l'administration fiscale française comme ALTO.

Au-delà des outils, il conviendra de s'assurer que la loi nationale autorise le contrôle informatisé.

**Un déploiement de cette nouvelle méthode de vérification doit s'accompagner d'un solide dispositif de formation professionnelle, voire d'une réorganisation des structures de contrôle** (création d'une brigade spécialisée dans le contrôle informatisé).

### **4- L'informatisation au service du pilotage de l'activité du contrôle fiscal**

Faire sans mesurer, c'est souvent s'interdire de porter un diagnostic sur notre action.

Cela étant, pour évaluer notre performance sans y consacrer trop de temps, il est essentiel de disposer d'outils fiables et partagés entre les différents responsables hiérarchiques.

Là encore, les échanges d'expérience sur les modalités concrètes de circulation des statistiques et des indicateurs entre l'échelon local et l'échelon central ont permis de dégager des pistes d'amélioration pour les uns et les autres.

A ce sujet, le progrès technique a permis, à travers la compacité des serveurs actuels, de mettre en place des réseaux locaux offrant toutes les possibilités de partage sécurisé des données et des courriers.



Dans la même veine, la dématérialisation complète du dossier de vérification (avec l'ensemble des pièces de procédures émanant de l'administration et du contribuable) est déjà une réalité dans plusieurs pays et les avantages en sont nombreux (gain de place, conservation fiabilisée et sécurisée, accès partagé par mot de passe, mutualisation entre vérificateurs...).

Pour terminer, il sera temps de voir en quoi l'informatique peut faciliter le pilotage du chef de service local qui encadre une équipe de vérificateurs.

Depuis le suivi détaillé des procédures de contrôle jusqu'à la mémorisation des investigations sur place (et des problématiques examinées, y compris celles ne donnant pas lieu à rappels), les expériences des pays membres du CREDAF seront discutées en ateliers.

**En conclusion**, le thème au centre des débats de ces trois journées s'inscrit complètement dans le mouvement de modernisation de l'Etat qui passe principalement par l'informatisation, la dématérialisation et la réingénierie des processus de travail.

L'informatisation, en supprimant par exemple la saisie manuelle des données déclaratives, libère les agents d'un travail fastidieux et source d'erreurs. Ce temps gagné peut être dirigé vers des tâches à plus haute valeur ajoutée comme le contrôle sur pièces.

Plus globalement, la priorité dans les années à venir est sans doute une administration avec "zéro papier" à travers une dématérialisation totale des liaisons. Sous un environnement « web » et avec la mise en réseau de données contenues dans des « bibliothèques numériques », notre future architecture informatique nous donnera très probablement la possibilité d'accéder à la quasi-totalité des données fiscales à distance (tant du côté usagers qu'administration).

Sur le site Internet de chaque administration fiscale, la création d'un espace personnel pour chaque contribuable (professionnel et particulier) doit permettre d'avoir des contacts totalement dématérialisés, y compris sur des phases procédurales : changement d'adresse, envoi d'une relance, décision contentieuse...

Cette évolution ne sera évidemment pas neutre sur notre organisation administrative puisqu'elle facilite le travail à distance par les agents. Elle permet que la charge de travail se déplace vers l'agent et non l'inverse et autorise des solidarités entre services. Elle rend possible des structures qui s'affranchissent largement de la contrainte géographique.

Ainsi, les agents, souvent installés dans les grandes villes, pourront, sans difficulté, travailler sur des dossiers de contribuables éloignés, domiciliés dans les villes plus petites ou dans les villages.





## Les travaux en ateliers

### **THEME N° 1 :**

#### **L'INFORMATISATION AU SERVICE DE LA GESTION**

##### **ATELIER N° 1**

Président : **M. Boubacar Biro DIALLO**, Chef de Division Contrôle fiscal du Service des Grandes Entreprises (GUINEE)

Rapporteur : **M. Etsri W. Kodjo AKOLLY**, Directeur de l'Informatique (TOGO), & **M. Mathiam THIOUB**, Inspecteur à la Direction des Vérifications et des Enquêtes fiscales (SENEGAL)

##### **ATELIER N° 2**

Président : **M. Sékou Mai DIARA**, Directeur national Adjoint des Impôts (GUINEE)

Rapporteur : **M. Inoussa ALI**, Chef de Service Vérification (NIGER)

### **THEME N° 2 :**

#### **L'INFORMATISATION AU SERVICE DU CSP ET DE LA PROGRAMMATION**

##### **ATELIER N° 3**

Président : **M. Abdoul Rahamane KANDE**, Chef de Service Informatique (GUINEE)

Rapporteur : **M. Lambert ABLET**, Inspecteur Vérificateur (BENIN)

##### **ATELIER N° 4**

Président : **M. Yvan Serge SEKA**, Sous-directeur de l'INFOCENTRE (CÔTE D'IVOIRE)

Rapporteur : **M. Ghislain OTSOBI**, Inspecteur Vérificateur à la Brigade provinciale de Contrôle (GABON)

### **THEME N° 3 :**

## **L'INFORMATISATION AU SERVICE DU CONTRÔLE DES COMPTABILITES INFORMATISEES**

### **ATELIER N° 1**

Président : **M. Jean Baptiste Clarck NEPTUNE**, Directeur général des Impôts (**HAÏTI**)

Rapporteur : **M. Mohammed Abdessamad GUENOUN**, Chef du Service régional des Vérifications à la DRI d'El Jadida (**MAROC**)

### **ATELIER N° 2**

Président : **M. Jean-Pierre MUTAMBA MUABILA**, Directeur de l'Informatique (**RD CONGO**)

Rapporteur : **M. Moussa NGOM**, Chef du Bureau de Contrôle - Centre des Moyennes Entreprises (**SENEGAL**)

### **THEME N° 4 :**

## **L'INFORMATISATION AU SERVICE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITE DE CONTRÔLE FISCAL**

### **ATELIER N° 3**

Président : **M. Jean-Nestor IBOTSI**, Chef de Service des Vérifications fiscales (**GABON**)

Rapporteur : **M. Lambert ABLET**, Inspecteur Vérificateur (**BENIN**) & **M. William Toussaint NIABIA**, Chef de Division de Brazzaville-Centre (**CONGO**)

### **ATELIER N° 4**




Président : **M. Louis Gaston MOSANGO EBISA LOLO**, Directeur du Contrôle Fiscal (**R.D. CONGO**)

Rapporteur : **M. Gaoussou FOFANA**, Chef de Division Développement et Maintenance des systèmes d'information (**MALI**)

## Thème N° 1

### L'INFORMATISATION AU SERVICE DE LA GESTION

#### ATELIER N° 1

	<p><b><u>Président :</u></b></p> <p><b>M. Boubacar Biro DIALLO, GUINÉE</b></p>		<p><b><u>Rapporteurs :</u></b></p> <p>☞ <b>M. Etsri W. Kodjo AKOLLY, TOGO</b></p>	
		<p><b>et M. Mathiam THIOUB, SÉNÉGAL</b> ☞</p>		

<b>Pays</b>	<b>Délégués</b>	<b>Grade/Fonction</b>
<b>BENIN</b>	M. Guillaume Epiphane AGOSSOU	Chef de la Brigade d'Enquêtes fiscales
<b>BURKINA FASO</b>	Mme Alice HENRY ZANGO	Directrice des Vérifications et des Enquêtes
<b>DJIBOUTI</b>	M. Ahmed ABDOURAHMAN EGUEH	Sous-Directeur du Contrôle fiscal
<b>GABON</b>	M. Pascal OGOWE SIFFON	Chef de Brigade de Contrôle fiscal
<b>GUINEE</b>	M. Boubacar Biro DIALLO	Chef de Division Contrôle fiscal du Service des grandes Entreprises
<b>HAITI</b>	<b>M. Jean Baptiste Clarck NEPTUNE</b>	<b>Directeur général des Impôts</b>
<b>MAROC</b>	M. Mohammed Abdessamad GUENOUN	Chef du Service régional des Vérifications à la DRI d'El Jadida
<b>SENEGAL</b>	M. Mathiam THIOUB	Inspecteur à la Direction des Vérifications et des Enquêtes fiscales
<b>TOGO</b>	M. Etsri W. Kodjo AKOLLY	Directeur de l'Informatique

#### 1- L'organisation des services de base

- Comment sont gérés les dossiers fiscaux ?

Les dossiers fiscaux sont gérés à la fois de façon manuelle et automatique. Dans presque tous les pays, un service de gestion de la documentation est tenu au niveau des structures opérationnelles pour le classement manuel des dossiers (ORDOC).

Au niveau de l'informatique, les prises en charge sont enregistrées dans les bases de données à travers des logiciels de gestion.

Des débats, il ressort :

- ❖ Une gestion par segmentation des entreprises selon les critères de Chiffre d’Affaires (la plupart des pays) ou selon le statut juridique (cas du Maroc).

Des organisations qui sont articulées autour des structures dédiées aux :

- grandes entreprises ;
  - moyennes entreprises ;
  - petites entreprises.
- ❖ L’existence d’un identifiant unique.
  - ❖ Utilisation d’un logiciel de gestion intégré. On note au MAROC, le développement des téléservices, l’utilisation de l’intranet, l’interconnexion des services à l’échelle régionale, l’existence d’outils d’analyse du risque, du GED, et d’outils d’aide à la décision, l’existence de services de messagerie, d’outils de vérification des comptabilités informatisées. Au SENEGAL, le logiciel SYGTAS fait également référence.
    - Quelle est la meilleure organisation dans un contexte de gestion informatisée ?
  - ❖ Segmentation de la population fiscale suivant des critères prédéfinis.
  - ❖ Existence d’un identifiant unique.
  - ❖ Centralisation, gestion unifiée et mises à jour du système d’information ainsi que de son aspect sécuritaire.

## **2- Impacts d'une bonne gestion sur le contrôle**

- Comment l'immatriculation des entreprises est-elle connue des services de base ?
- ❖ Par le biais du guichet unique qui est mis en place dans la plupart des pays.
  - Quel est l’intérêt d’un numéro unique d’identifiant fiscal ?
- ❖ L’identifiant unique permet le partage et l’échange des informations par toutes les administrations.
  - Comment suivre les changements d’adresse des personnes physiques et morales ?
- ❖ Dans tous les pays, la loi impose aux contribuables d’informer l’administration fiscale sur tout changement d’adresse. Par exemple, au Togo, la Carte Opérateur Economique annuellement renouvelable, oblige le contribuable à informer l’administration de tout changement intervenu.

## **3- La relance des défaillants**

- Comment fonctionne le dispositif de relance ?
- ❖ Périodiquement, le système détecte les défaillants déclaratifs, qui sont relancés par des procédures automatisées.
  - Quel est le dispositif de taxation et/ou de sanction des défaillants ?
- ❖ Taxation d’office (TO) après mise en demeure
  - Quels sont les avantages d’une relance automatisée ?
- ❖ Rapidité, exhaustivité, objectivité, impartialité.

#### 4- Les effets d'une informatisation de la gestion

- En quoi l'informatisation améliore-t-elle le service rendu à l'utilisateur ?
- ❖ Simplification, rapidité, efficacité, gain de temps, amélioration de partenariat, sécurisation des recettes.
  - Les impacts sur les agents (procédures, organisation, méthodes de travail...) ?
- ❖ Meilleure productivité et rendement, optimisation du temps de travail, efficacité, facilité de contrôle par la hiérarchie ; échange et acheminement de l'information en temps réel.

#### 5- Suggestions et recommandations

L'atelier recommande :

- la mise en place de structures permettant la répartition des tâches selon des processus métiers à savoirs : Assiette, Contrôle et recouvrement ;
- la mise en place d'infrastructures d'équipements et de formations adéquats pour permettre la prise en charge efficace de projets informatiques ;
- l'accommodation des législations fiscales aux enjeux de l'informatisation des services et notamment la prévision des télé-services ;
- la mutualisation des expériences en matière de l'informatisation au service de la gestion.



## ATELIER N° 2

	<p><b><u>Président :</u></b></p> <p><b>M. Sékou Mai DIARA,</b> GUINÉE</p>		<p><b><u>Rapporteur :</u></b></p> <p><b>M. Inoussa ALI,</b> NIGER</p>
---	---	--	---

<b>Pays</b>	<b>Délégués</b>	<b>Grade/Fonction</b>
<b>BENIN</b>	M. Sèmiyou LASSISSI	Inspecteur Vérificateur à la Direction des grandes Entreprises
<b>COMORES</b>	Mme Mdahoma MKAYA	Vérificatrice à la Brigade de Vérification nationale
<b>GUINEE</b>	<b>M. Sékou Mai DIARA</b>	<b>Directeur national Adjoint des Impôts</b>
<b>MALI</b>	M. Idrissa HAIDARA	Chef de Division Contrôle à la Direction des grandes Entreprises
<b>MAURITANIE</b>	M. M'Hamed AHMEDOU	Directeur du Contrôle fiscal
<b>NIGER</b>	M. Inoussa ALI	Chef de Service Vérification
<b>RDC</b>	M. Jean-Pierre MUTAMBA MUABILA	Directeur de l'Informatique
<b>SENEGAL</b>	M. Moussa NGOM	Chef du Bureau de Contrôle - Centre des moyennes Entreprises
<b>TUNISIE</b>	M. Soufiène ELKHORCHANI	Analyste central

### 1- L'organisation des services de base

Dans la plupart des pays membres du groupe, à savoir le Bénin, les Comores, la Guinée, le Niger, la RDC, le Sénégal et la Tunisie, la gestion des dossiers fiscaux commence par l'attribution d'un identifiant unique aux contribuables. Les dossiers physiques sont répartis dans les structures gestionnaires suivant des critères définis par l'administration fiscale : seuil de chiffre d'affaires, répartition géographique et/ou par secteur d'activité.

La meilleure organisation dans un contexte de gestion informatisée serait celle qui faciliterait l'intra connexion des différents services de la DGI et l'interconnexion entre ceux-ci et les autres services externes qui constituent des sources d'information. Aussi, la mise en place d'un système de télé procédure serait souhaitable.

## **2- Impacts d'une bonne gestion sur le contrôle**

Les services de base entrent en connaissance de l'immatriculation des entreprises par les services chargés de l'immatriculation des nouveaux contribuables.

L'intérêt d'un numéro d'identification fiscale unique est de faciliter la gestion des contribuables, les échanges et les recoupements d'informations.

Le suivi des changements d'adresse des personnes physiques et morales se fait, dans la plupart des cas, par une déclaration du contribuable, à défaut, par le biais du service des enquêtes et de recherches.

## **3- La relance des défallants**

La relance des défallants se fait de manière automatique, à l'échéance, pour les contribuables dont la gestion est informatisée, ou de manière traditionnelle pour les autres.

La taxation des défallants se fait selon la procédure de taxation d'office. Quant aux sanctions, elles dépendent de la législation fiscale en vigueur dans chaque pays.

La relance automatisée a plusieurs avantages :

- gain de temps ;
- respect de l'équité fiscale ;
- meilleur suivi, aussi bien du contribuable que du gestionnaire des dossiers ;
- accroissement de la productivité des agents ;
- et promotion du civisme fiscal.

## **4- Les effets d'une informatisation de la gestion**

L'informatisation de la gestion des services fiscaux a pour effets :

- d'exécuter les tâches avec célérité ;
- d'améliorer l'image de l'Administration fiscale ;
- de dispenser le contribuable d'éventuels déplacements ;
- d'augmenter la confiance des contribuables envers l'Administration fiscale en garantissant la transparence dans la gestion des dossiers.

Les impacts de l'informatisation sur les agents sont :

- l'augmentation de la valeur ajoutée des agents ;
- l'amélioration de l'efficacité des agents dans l'exécution des tâches ;
- le besoin de formation des agents à l'usage de l'outil informatique.

## **5- Suggestions et recommandations**

L'informatisation des services fiscaux apparaît de nos jours comme une nécessité absolue. Dès lors, il appartient aux décideurs de déployer tous les moyens à cette fin. La maximisation des recettes fiscales tant prônée par les Etats en dépend.

L'adoption et la généralisation des télé-procédures ainsi que la dématérialisation des dossiers doivent être un objectif prioritaire dans les prochaines années.

## Thème N° 2

### L'INFORMATISATION AU SERVICE DU CSP ET DE LA PROGRAMMATION

#### ATELIER N° 3

	<b><u>Président :</u></b>  <b>M. Abdoul Rahamane KANDE, GUINÉE</b>		<b><u>Rapporteur :</u></b>  <b>M. Lambert ABLET, BÉNIN</b>
---	--	--	--

<b>Pays</b>	<b>Délégués</b>	<b>Grade/Fonction</b>
<b>BENIN</b>	M. Lambert ABLET	Inspecteur Vérificateur
<b>BURKINA FASO</b>	M. Adama BADOLO	Directeur de l'Informatique et des Prévisions
<b>COMORES</b>	M. Aliani Mohamed MOHAMED	Chargé de Vérification
<b>CONGO</b>	M. William Toussaint NIABIA	Chef de Division de Brazzaville-Centre
<b>GABON</b>	M. Jean-Nestor IBOTSI	Chef de Service des Vérifications fiscales
<b>GUINEE</b>	M. Abdoul Rahamane KANDE	Chef de Service Informatique
<b>MAROC</b>	M. Ahmed KHERRAKI	Chef du Service régional des Vérifications à la DRI de Meknès
<b>NIGER</b>	M. Maman Zanaidou SOULEY	Vérificateur
<b>TOGO</b>	M. Kézié BAHAMELE	Chef de Division des Recherches

#### 1- Les stratégies de programmation

Les participants des pays représentés : dans leurs pays respectifs, inexistence de logiciel spécialisé pour la sélection des dossiers à proposer au programme de vérification fiscale ; la proposition se fait par les gestionnaires aux instances chargées de décider (division, service ou direction chargée de la programmation).

##### **A- Dans quels cas un CSP conduit à une programmation et à un contrôle sur place ?**

- Des propositions peuvent émaner de services spécialisés (service régional de vérification, services d'assiette, services d'enquête et de recherche) par suite de l'étude de certains ratios (taux de marge brute ou de valeur ajoutée par exemple, ou bien d'autres ratios comme le ratio Frais de personnel/Chiffre d'affaires ; Immobilisations/Chiffre d'affaires) ou par la suite d'autres informations émanant des CSP. Autres critères : faible contribution fiscale du contribuable sur une période donnée (mauvaise foi). Les fiches de propositions de programmation sont bien motivées et soumises au service de la programmation.



Après examen de toutes les propositions, le programme de vérification est établi puis retourné au service ayant fait les propositions pour exécution ; dans tous les cas le service de programmation motive sa décision.

- Des lettres de dénonciation peuvent également être exploitées pour la programmation de dossiers à soumettre à vérification.
- Les cessations d'entreprises ou cessations d'activité peuvent également être la cause de programmation pour vérification.
- Certains critères sont définis au niveau des services informatiques : entreprises ayant déclaré des crédits d'impôt (TVA par exemple), ou des déficits fiscaux chroniques ou répétitifs ; entreprises ayant bénéficié d'exonérations fiscales dans des secteurs d'activité donnés ; les contribuables défaillants au regard des obligations déclaratives sur une longue période.
- Des propositions peuvent émaner de la direction générale.
- Les propositions sont examinées et motivées par l'entité chargée de la programmation avant l'élaboration du programme : des ratios ou indicateurs sont exploités.
- Des recoupements se font à partir de l'exploitation des transactions soumises à l'enregistrement, de la communication par les banques des transferts de fonds suivis des motifs des transferts, des importations et exportations recueillies au niveau des services de douane.
- Les liens de dépendance existant entre entreprises peuvent être à l'origine de proposition de programmation de dossiers à la vérification de comptabilité.

## **B- En quoi l'informatique rend la programmation :**

a. plus efficace ?

- Fiabilisation de l'analyse et du traitement de l'information ;
- gestion optimale du facteur temps et capacité de traitement d'un volume important d'informations ;
- traitement sélectif des contribuables suivant des critères donnés.

b. plus pertinente ?

- Plus d'objectivité, d'égalité et d'équité dans les propositions, dans la mesure où l'outil informatique ne laissera échapper aucune entreprise répertoriée.

## **C- Quelle(s) structure(s) doit se charger de la programmation ?**

- Démarche participative :
- ❖ Permettre aux différentes entités de faire des propositions motivées (les services d'assiette, de vérification, les brigades d'enquêtes fiscales).
- ❖ Ces propositions seront centralisées et examinées par l'entité chargée de la programmation qui établit un programme à soumettre à l'approbation de la direction générale. Cette entité, directement rattachée à la direction générale, assure le suivi de l'exécution du programme approuvé.
  - a. Avantages :
    - l'équité fiscale est plus ou moins assurée ;
    - le rejet d'une proposition doit pouvoir donner lieu à des arguments motivés ;
    - bonne connaissance des dossiers des contribuables.
  - b. Inconvénients :
    - possible rétention d'information par les gestionnaires ;
    - non programmation de certains dossiers qui devraient l'être.

## **2- Les outils informatiques d'analyse-risque**

Les pays représentés ne disposent pas d'outils informatisés d'analyse-risque.

### **A- Quels seraient les apports ?**

- Célérité dans le traitement ;
- efficacité ;
- plus d'objectivité dans les propositions dans la mesure où l'outil informatique ne laisse échapper aucune entreprise répertoriée.

### **B- Les limites de l'analyse risque ?**

- La pertinence des résultats sortis par l'ordinateur n'est pas automatique ; une analyse de ces résultats s'impose pour tenir compte, par exemple, du secteur d'activité, des contingences économiques..., avant de retenir une position sur le dossier ;
- pertinence limitée par la non-fiabilité des bases de données (par exemple des erreurs de saisie) ;
- l'analyse ne portera que sur les dossiers répertoriés.

### **C- Quelles sont les principales requêtes retenues pour la sélection :**

- a. des particuliers ?
  - Des apports de sources non justifiées découverts à l'occasion de la vérification de l'entreprise dirigée par la personne physique, des acquisitions de biens meubles ou immeubles de valeur supérieure à leurs revenus déclarés.
- b. des professionnels ?
  - Déficits chroniques ou répétitifs, entreprises ayant souvent déclaré des crédits d'impôt importants (TVA par exemple) ; entreprises ayant bénéficié d'exonérations fiscales dans des secteurs d'activité donnés ; les contribuables défaillants au regard des obligations déclaratives sur une longue période ; variation en dents de scie des taux de marge brute déclarés.

### **D- Comment évaluer les différents risques (système de cotation...) ?**

## **3- Suggestions et recommandations**

- Disposer de bases de données exhaustives et fiables ;
- mettre en place une plate-forme d'échanges de données avec les principaux partenaires de l'administration fiscale (la douane, le trésor, les banques, la sécurité sociale, etc.) ;
- acquérir des logiciels d'analyse-risque ;
- assurer le contrôle de l'analyse-risque par des fiscalistes (validation des résultats) ;
- appuyer la proposition de vérification des motifs de la programmation pouvant permettre au vérificateur d'avoir des orientations sur le dossier avant d'aller sur le terrain ;
- le vérificateur, de son côté, doit pouvoir rendre son rapport accompagné d'une fiche de pertinence précisant le degré d'opportunité de la programmation du dossier ;
- diligenter des études monographiques pour affiner les analyses au niveau des marges brutes ou valeurs ajoutées ;
- assurer une présence équilibrée de l'administration fiscale dans tous les secteurs d'activité.

## ATELIER N° 4

	<p><b><u>Président :</u></b></p> <p><b>M. Yvan Serge SEKA,</b> CÔTE D'IVOIRE</p>		<p><b><u>Rapporteur :</u></b></p> <p><b>M. Ghislain OTSOBI,</b> GABON</p>
---	--	--	---

<b>Pays</b>	<b>Délégués</b>	<b>Grade/Fonction</b>
<b>BENIN</b>	M. Sèmiyou BOLARIAN	Chef du Service de Contrôle fiscal au Centre des Impôts des moyennes Entreprises
<b>BENIN</b>	M. Euloge HOUNYO	Chef de la Division Exploitation du Service Informatique
<b>COMORES</b>	M. Abdou AHMED ABDOU	Chef de Service chargé du Contentieux
<b>COTE D'IVOIRE</b>	M. Yvan Serge SEKA	Sous-Directeur de l'INFOCENTRE
<b>DJIBOUTI</b>	M. Saïd ABDILLAHY ABANEH	Chef de Service de la Vérification générale
<b>GABON</b>	M. Ghislain OTSOBI	Inspecteur Vérificateur à la Brigade provinciale de Contrôle
<b>MALI</b>	M. Gaoussou FOFANA	Chef de Division Développement des Systèmes d'Information à la Sous Direction Informatique
<b>MAURITANIE</b>	M. Mohamed KHALED	Inspecteur Vérificateur
<b>RDC</b>	M. Louis Gaston MOSANGO EBISA LOLO	Directeur du Contrôle fiscal

Les principales idées développées par l'atelier n° 4 ont porté sur les points suivants :

- les stratégies de programmation ;
- les outils informatiques d'analyse-risque ;
- les recommandations.

### 1- **Les stratégies de programmation**

Le contrôle sur pièces conduit à une programmation et à un contrôle sur place, notamment dans les cas de :

- ❖ non respect des procédures de déclaration ;
- ❖ variation des marges ;
- ❖ résultats déficitaires permanents (sur trois ans au moins) ;
- ❖ variation importante (en + ou -) de certains postes du Bilan et du compte de résultat ;

- ❖ report permanent de crédit de TVA ;
- ❖ écart de chiffre d'affaires des bénéficiaires par rapport au chiffre d'affaires de TVA.

L'informatique rend la programmation plus efficace en ce sens qu'elle permet une meilleure coordination des travaux, une célérité dans l'exécution des tâches, un meilleur suivi des opérations, la disponibilité des informations.

Elle la rend par ailleurs plus pertinente en raison de la fiabilité, de l'objectivité et de la neutralité des données rendues.

La programmation du contrôle fiscal peut être confiée à un comité mis en place à cet effet. Ce comité doit être créé sur la base d'un texte réglementaire qui détermine sa composition, son organisation et son fonctionnement.

- ❖ Au titre des avantages de cette option, on peut noter la participation directe des différentes structures en charge du contrôle, la décision consensuelle qui se dégage.
- ❖ En ce qui concerne les inconvénients, il convient de relever la lenteur et la lourdeur dans la prise de décision, ainsi que le risque de fuite d'informations.

## **2- Les outils informatiques d'analyse-risque**

La problématique du concept « d'analyse risque » nous conduit, d'abord, à identifier ses apports et ses limites, ensuite à relever les principales requêtes retenues pour la sélection des particuliers et des professionnels, et enfin à déterminer la méthode d'évaluation des différents risques.

- ❖ Les apports de l'analyse-risque :
  - identifier les secteurs d'activités sensibles ;
  - surveiller plus attentivement certains opérateurs économiques ;
  - effectuer une bonne programmation.
- ❖ Les limites :
  - mécanisation des tâches ;
  - subjectivité des critères de risque (rupture de comportement).
- ❖ Les principales requêtes retenues pour la sélection des particuliers et des professionnels :
 

Au niveau des particuliers, on peut retenir :

  - la situation financière et patrimoniale ;
  - le train de vie.

En ce qui concerne les professionnels, ce sont :

  - le statut juridique ;
  - les secteurs d'activités ;
  - le chiffre d'affaires ;
  - le nombre d'employés ;
  - le montant du capital ;
  - la filiation.

- ❖ Les méthodes d'évaluation des différents risques :
  - l'expérience vécue (exemple : le coefficient de dissimulation du chiffre d'affaires aux Comores) ;
  - le système de cotation des risques (en tenant compte de la gravité et de la fréquence du risque).

### **3- Suggestions et recommandations**

L'atelier n° 4 recommande :

- ❖ Au plan des stratégies de programmation :
  - l'automatisation de la programmation ;
  - l'interconnexion effective des administrations financières et économiques ;
  - l'harmonisation des critères de sélection et d'évaluation de l'analyse-risque au niveau des administrations fiscales.
- ❖ Au plan des outils informatiques d'analyse-risque :
  - la tenue et la transmission de l'agenda du vérificateur à son chef de Brigade ;
  - l'automatisation des renseignements aux fins de recouplements ;
  - l'élaboration de la cartographie des risques.



### Thème N° 3

## L'INFORMATISATION AU SERVICE DU CONTRÔLE DES COMPTABILITES INFORMATISEES

### ATELIER N° 1

	<p><b><u>Président :</u></b></p> <p><b>M. Jean Baptiste Clarck NEPTUNE, HAÏTI</b></p>		<p><b><u>Rapporteur :</u></b></p> <p><b>M. Mohammed Abdessamad GUENOUN, MAROC</b></p>
---	---	--	---

<b>Pays</b>	<b>Délégués</b>	<b>Grade/Fonction</b>
<b>BENIN</b>	M. Guillaume Epiphane AGOSSOU	Chef de la Brigade d'Enquêtes fiscales
<b>BURKINA FASO</b>	Mme Alice HENRY ZANGO	Directrice des Vérifications et des Enquêtes
<b>DJIBOUTI</b>	M. Ahmed ABDOURAHMAN EGUEH	Sous-Directeur du Contrôle fiscal
<b>GABON</b>	M. Pascal OGOWE SIFFON	Chef de Brigade de Contrôle fiscal
<b>GUINEE</b>	M. Boubacar Biro DIALLO	Chef de Division Contrôle fiscal du Service des grandes Entreprises
<b>HAITI</b>	<b>M. Jean Baptiste Clarck NEPTUNE</b>	<b>Directeur général des Impôts</b>
<b>MAROC</b>	M. Mohammed Abdessamad GUENOUN	Chef du Service régional des Vérifications à la DRI d'El Jadida
<b>SENEGAL</b>	M. Mathiam THIOUB	Inspecteur à la Direction des Vérifications et des Enquêtes fiscales
<b>TOGO</b>	M. Etsri W. Kodjo AKOLLY	Directeur de l'Informatique

### 1- Le cadre juridique

- *Existe-t-il un dispositif légal spécifique encadrant le contrôle des comptabilités informatisées ?*

A la lumière de ce qu'il ressort des diverses interventions, il n'existe pas de dispositif particulier régissant la tenue de comptabilité informatisée, « généralement la communication des fichiers est prévue dans l'avis de vérification ». Seuls le Benin et la Guinée ont un dispositif obligant les contribuables à communiquer les fichiers dématérialisés. D'autres pays, notamment le Sénégal, le Gabon et le Burkina Faso, disposent d'un article permettant de se faire assister par un expert.

- *Quels sont les droits et obligations des contribuables tenant une comptabilité informatisée ?*

A défaut de l'agrément par les instances compétentes des logiciels de comptabilité, les contribuables disposent des mêmes droits et obligations, sans distinction de la nature de la tenue de comptabilité.

Au niveau des droits, la comptabilité est un moyen de preuve à condition d'être régulièrement tenue.

Au niveau des obligations, respect des règles de fond et de forme ? « image fidèle.... », des lois prévoient des dispositions régissant la tenue des comptabilités informatisées.

## **2- L'organisation et la formation**

- *Existe-t-il une équipe dédiée d'informaticiens assistant les vérificateurs ?*

Les vérificateurs peuvent être assistés par des informaticiens en interne. Tous les participants reconnaissent l'absence d'équipes dédiées uniquement à la vérification.

- *Quelles formations sont proposées aux vérificateurs ?*

Tous les pays ont fourni un effort très louable quant à la mise à la disposition des Vérificateurs d'ordinateurs portables et ont assuré, par la même occasion, des formations en bureautique, Access World, Excel... Dans certains pays, comme le Maroc et le Sénégal, les vérificateurs reçoivent des formations sur des logiciels utilisés par les entreprises dans le cadre de séminaires sur la vérification des comptabilités informatisées.

## **3- Les outils de contrôle des comptabilités informatisées**

- *Quels bénéfices pour le chef d'entreprise, l'expert comptable et le vérificateur ?*

Pour le chef d'entreprise et l'expert comptable, les outils de contrôle permettent un gain de temps dans la remise des informations. Se débarrasser des contraintes qu'impose la vérification sur place. Afficher sa bonne foi vis-à-vis du contrôle. Néanmoins, dans certains cas, des réticences sont observées quant à la remise des fichiers de comptabilité dématérialisée au motif que le vérificateur disposera du temps nécessaire pour sécuriser les redressements proposés.

Dans le cas d'Haïti, l'expert comptable est considéré comme un auxiliaire de l'Administration et donc responsable de la comptabilité qu'il a assistée.

Quant au vérificateur, la vérification d'une comptabilité dématérialisée permet un gain de temps, une analyse profonde des comptes ; des tests de cohérence par le biais des applications.

Pour le cas du Gabon, des affaires vérifiées ont mis à la disposition du vérificateur une comptabilité informatisée y compris des pièces justificatives scannées.

*Quels sont les outils pour consulter les comptabilités informatisées ?*

Généralement, tous les pays s'accommodent pour dire qu'il s'agit d'outils permettant d'importer des données d'une base de données vers un tableur (Excel).

Pour le cas de Djibouti, le vérificateur est en mesure de réclamer la nature du système utilisé pour la tenue de comptabilité et, ce, conformément aux dispositions du Code de Commerce.



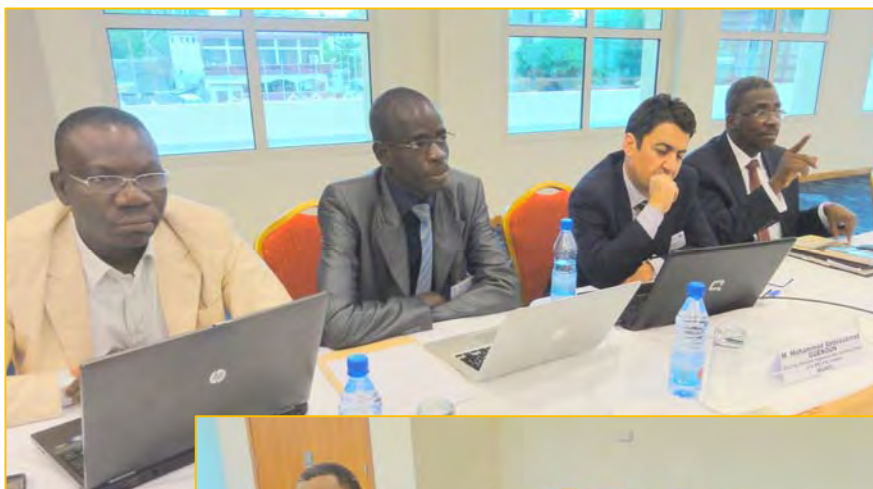
Au Maroc et au Burkina Faso, un logiciel destiné à la vérification est en cours d'élaboration.

- *Que permet un logiciel de traitement des données comptables et de gestion ?*

Vérification de la sincérité et de la conformité de la comptabilité aux normes en vigueur selon des règles fiables et rapides (tests de cohérence). Meilleure rotation des dossiers vérifiés et, par suite, un meilleur rendement.

#### 4- **Suggestions et recommandations**

- Nécessité d'un cadre juridique régissant la vérification des comptabilités informatisées ;
- création des brigades de vérification d'une comptabilité informatisée ;
- acquisition des logiciels de vérification des comptabilités informatisées ;
- organisation de formations adéquates en vérification des comptabilités informatisées pour les vérificateurs, et en fiscalité pour les informaticiens ;
- prévoir un agrément des logiciels utilisés ;
- recourir à une assistance d'experts informaticiens.





## ATELIER N° 2

	<p><b><u>Président</u> :</b></p> <p><b>M. Jean-Pierre MUTAMBA MUABILA, République Démocratique du CONGO</b></p>		<p><b><u>Rapporteur</u> :</b></p> <p><b>M. Moussa NGOM, SÉNÉGAL</b></p>
---	---	--	---

<b>Pays</b>	<b>Délégués</b>	<b>Grade/Fonction</b>
<b>BENIN</b>	M. Sèmiyou LASSISSI	Inspecteur Vérificateur à la Direction des grandes Entreprises
<b>COMORES</b>	Mme Mdahoma MKAYA	Vérificatrice à la Brigade de Vérification nationale
<b>GUINEE</b>	<b>M. Sékou Mai DIARA</b>	<b>Directeur national Adjoint des Impôts</b>
<b>MALI</b>	M. Idrissa HAIDARA	Chef de Division Contrôle à la Direction des grandes Entreprises
<b>MAURITANIE</b>	M. M'Hamed AHMEDOU	Directeur du Contrôle fiscal
<b>NIGER</b>	M. Inoussa ALI	Chef de Service Vérification
<b>RDC</b>	M. Jean-Pierre MUTAMBA MUABILA	Directeur de l'Informatique
<b>SENEGAL</b>	M. Moussa NGOM	Chef du Bureau de Contrôle - Centre des moyennes Entreprises
<b>TUNISIE</b>	M. Soufiène ELKHORCHANI	Analyste central

### 1- Le cadre juridique

- ❖ *Existe-t-il un dispositif légal spécifique encadrant le contrôle des comptabilités informatisées ?*

Il a été noté, dans la plupart des pays, qu'il n'existe pas de dispositif légal spécifique encadrant le contrôle des comptabilités informatisées.

Mais dans certains pays, comme le Mali, le Bénin, la Mauritanie, le Niger et la Tunisie, plusieurs dispositions légales encadrant le contrôle fiscal des comptabilités informatisées ont été introduites dans la législation fiscale en vigueur.

- ❖ *Quels sont les droits et obligations des contribuables tenant une comptabilité informatisée ?*

Pour les pays dans lesquels la comptabilité informatisée ne connaît pas de dispositif spécifique, les droits et les obligations des contribuables restent ceux du droit commun, c'est-à-dire la tenue de la comptabilité en conformité avec le système comptable en vigueur.

Par contre, pour la Tunisie, les contribuables sont tenus de déposer une copie du logiciel de comptabilité informatisée alors que, pour la Mauritanie, la copie de la comptabilité informatisée sur support dématérialisé constitue une obligation pour les contribuables qui en font l'usage.

## **2- L'organisation et la formation**

### *❖ Existe-t-il une équipe dédiée d'informaticiens assistant les vérificateurs ?*

Excepté le cas de la Tunisie où des informaticiens sont recrutés pour appuyer les vérificateurs, il n'existe pas d'équipe dédiée d'informaticiens assistant les vérificateurs dans leurs tâches de vérification de comptabilité.

Dans la plupart des pays membres de l'atelier, en cas de nécessité, les vérificateurs se font assister d'informaticiens dans leurs missions de contrôle fiscal.

### *❖ Quelles formations sont proposées aux vérificateurs ?*

Il ressort des débats que les vérificateurs bénéficient le plus souvent de formations relatives à l'informatique.

A ce titre, pratiquement dans tous les pays, les vérificateurs sont formés en bureautique (Word, Excel).

En dehors de ces formations proposées par les administrations fiscales, aussi bien aux vérificateurs qu'aux autres agents, certains pays comme le Sénégal, le Niger où il existe des bureaux chargés de la formation du personnel, la Tunisie, la RDC et la Mauritanie, proposent des séminaires de formation sur la comptabilité informatisée ou des ateliers qui facilitent la vérification des comptabilités produites en fichier dématérialisé.

## **3- Les outils de contrôle des comptabilités informatisées**

### *❖ Quels bénéfices pour le chef d'entreprise, l'expert comptable et le vérificateur ?*

Bénéfices pour le chef d'entreprise ?

- La célérité dans la production des documents comptables en cas de contrôle fiscal.

Bénéfices pour l'expert comptable ?

- Célérité et transparence dans sa mission de conseil et/ou de prestataire.

Bénéfices pour le vérificateur ?

- Cela facilite l'accès aux informations comptables ;
- lui permet de gagner du temps dans l'exécution de sa mission ;
- dispense les vérificateurs de la manipulation des documents comptables physiques ;
- améliore la transparence dans la mise en œuvre du contrôle fiscal.

### *❖ Quels sont les outils pour consulter les comptabilités informatisées ?*

La Tunisie dispose d'un logiciel « ACL » pour consulter et contrôler les comptabilités informatisées.

Les autres pays membres de l'atelier ne disposent pas de ces outils. Néanmoins, ils s'appuient sur les experts en la matière pour traiter les données issues des comptabilités informatisées.

❖ *Que permet un logiciel de traitement des données comptables et de gestion ?*

Un logiciel de traitement des données comptables permet de :

- vérifier les écritures comptables ;
- déterminer les grandes masses ;
- faciliter les calculs arithmétiques ;
- éviter les fraudes fiscales par le biais de modifications des écritures comptables.

#### **4- Suggestions et recommandations**

Les recommandations qui ressortent de l'atelier sont les suivantes :




- à l'instar du Bénin et de la Tunisie, introduire dans le dispositif juridique des pays des normes spécifiques à la vérification d'une comptabilité informatisée notamment :
  - processus de validation des écritures comptables ;
  - processus de clôtures périodiques d'exercices ;
  - obligation de communication des données comptables à l'administration fiscale ;
  - processus de comptabilisation des pièces des applications informatiques en amont de la comptabilité ;
  - documentation de l'application informatique ;
  - conservation et archivage des documents comptables dématérialisés.
- acquérir des logiciels qui permettraient aux vérificateurs de consulter et de traiter les données des comptabilités informatisées ;
- renforcer les capacités des vérificateurs à l'usage judicieux de ces outils.



## Thème N° 4

# L'INFORMATISATION AU SERVICE DU PILOTAGE DE L'ACTIVITE DE CONTRÔLE FISCAL

### ATELIER N° 3

 <p><b><u>Président :</u></b>  <b>M. Jean-Nestor IBOTSI, GABON</b></p>	 <p><b><u>Rapporteurs :</u></b> <b>M. Lambert ABLET, BÉNIN</b></p> <p>☞ &amp; ☞</p> <p><b>M. William Toussaint NIABIA, CONGO</b></p>	
---	--	---

Pays	Délégués	Grade/Fonction
<b>BENIN</b>	M. Lambert ABLET	Inspecteur Vérificateur
<b>BURKINA FASO</b>	M. Adama BADOLO	Directeur de l'Informatique et des Prévisions
<b>COMORES</b>	M. Aliani Mohamed MOHAMED	Chargé de Vérification
<b>CONGO</b>	M. William Toussaint NIABIA	Chef de Division de Brazzaville-Centre
<b>GABON</b>	M. Jean-Nestor IBOTSI	Chef de Service des Vérifications fiscales
<b>GUINEE</b>	M. Abdoul Rahamane KANDE	Chef de Service Informatique
<b>MAROC</b>	M. Ahmed KHERRAKI	Chef du Service régional des Vérifications à la DRI de Meknès
<b>NIGER</b>	M. Maman Zanaidou SOULEY	Vérificateur
<b>TOGO</b>	M. Kézié BAHAMELE	Chef de Division des Recherches

### 1- Les indicateurs de performance

A- *Quels sont les indicateurs de performance retenus pour le contrôle fiscal ?*

- Pertinence des redressements, rendement, nombre de dossiers traités, réduction ou annulation de déficit ou de crédit ;
- observation des délais de traitement et des procédures ;
- montant des droits rappelés, existence ou non des dossiers en contentieux, nombre de dossiers traités ;
- taux de couverture du contrôle fiscal (nombre total de contribuables vérifiés par rapport à l'ensemble des contribuables répertoriés), rendement moyen pour chaque dossier vérifié, taux d'abandon des chefs de redressement (exprimé en montant), taux de recouvrement des droits rappelés ;
- taux de réalisation du programme ;
- taux de réalisation des objectifs budgétaires ;
- nombre de dossiers clos.

*B- Comment est organisé le reporting vers la Direction générale ?*

- Séances d'échanges avec les chefs de service ;
- rapport de vérification accompagné de copies des notifications et confirmations ;
- rapport annuel d'activité précisant le nombre de contrôles effectués, le point des rappels de droits et les émissions des avis de mise en recouvrement ;
- rapport de vérification à la hiérarchie pour chaque affaire, états mensuels d'émission et de recouvrement, situation mensuelle des dossiers non encore vérifiés, situation trimestrielle des redressements et émissions de recouvrement, situation trimestrielle de programmation, situation trimestrielle des recours devant la commission locale de taxation (cas spécifique du Maroc).

*C- Quelles sont les garanties d'une remontée automatique des statistiques ?*

- Mise en place d'un système d'information intégré de gestion ;
- transparence et fiabilité dans la communication des informations ;
- interconnexion des services fiscaux.

## **2- Le dossier de vérification dématérialisé**

*A- Comment sont stockés les documents de vérification ?*

Les documents ou actes (avis de vérification, notification de redressements, confirmations de redressements, rapports de vérifications, etc.) sont conservés en version dématérialisée, mais sont toujours archivés en copies.

*B- Quels sont les intérêts à partager ces procédures de façon dématérialisée ?*

- Possibilités de réalisation d'études monographiques ;
- réduction du coût de gestion de l'impôt, transparence et traçabilité de l'information, archivage électronique, constitution de base de données ;
- respect de l'environnement.

## **3- La traçabilité des investigations sur place**

*A- Comment est formalisé le dialogue entre le chef de service et ses vérificateurs ?*

- Rencontres périodiques entre le chef de brigade et les vérificateurs ;
- réunions de brigade ;
- élaboration d'une feuille de route par le vérificateur en collaboration avec son chef ;
- établissement de fiches périodiques de suivi.

*B- Est-il opportun de définir des axes d'investigation incontournables ?*

Oui, la définition d'axes d'intervention permet :

- d'encadrer les vérificateurs ;
- de réduire le temps de présence du vérificateur dans l'entreprise ;
- d'orienter la vérification ;
- de suivre les dossiers en cours de vérification.

*C- Avantages / inconvénients d'un outil de traçabilité informatique ?*

Avantages :

- Transparence ;
- célérité dans le travail ;
- suivi des procédures par la hiérarchie.

Inconvénients :

- Contraintes du système (non prise en compte des décisions exceptionnelles).


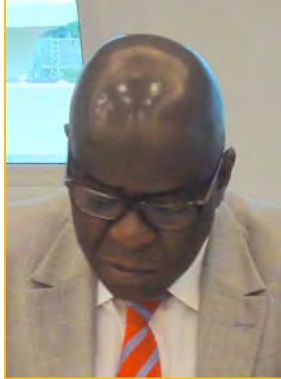
**4- Suggestions et recommandations**

- Mise en place d'un système d'information intégré de gestion ;
- interconnexion des services fiscaux avec les principaux partenaires de l'administration fiscale ;
- gestion automatique des indicateurs ;
- archivage électronique des dossiers fiscaux.





## ATELIER N° 4

	<p><b><u>Président :</u></b></p> <p><b>Louis Gaston MOSANGO EBISA LOLO, République Démocratique du CONGO</b></p>		<p><b><u>Rapporteur :</u></b></p> <p><b>Gaoussou FOFANA, MALI</b></p>
---	--	--	---

<b>Pays</b>	<b>Délégués</b>	<b>Grade/Fonction</b>
<b>BENIN</b>	M. Sèmiyou BOLARIAN	Chef du Service de Contrôle fiscal au Centre des Impôts des moyennes Entreprises
<b>BENIN</b>	M. Euloge HOUNYO	Chef de la Division Exploitation du Service Informatique
<b>COMORES</b>	M. Abdou AHMED ABDOU	Chef de Service chargé du Contentieux
<b>COTE D'IVOIRE</b>	M. Yvan Serge SEKA	Sous-Directeur de l'INFOCENTRE
<b>DJIBOUTI</b>	M. Saïd ABDILLAH I ABANEH	Chef de Service de la Vérification générale
<b>GABON</b>	M. Ghislain OTSOBI	Inspecteur Vérificateur à la Brigade provinciale de Contrôle
<b>MALI</b>	M. Gaoussou FOFANA	Chef de Division Développement des Systèmes d'Information à la Sous Direction Informatique
<b>MAURITANIE</b>	M. Mohamed KHALED	Inspecteur Vérificateur
<b>RDC</b>	M. Louis Gaston MOSANGO EBISA LOLO	Directeur du Contrôle fiscal

### 1- Les indicateurs de performance

❖ *Quels sont les indicateurs de performance retenus pour le contrôle fiscal ?*

La détermination des indicateurs de performance a nécessité quelques interventions des membres de l'atelier sur les structures de conduite des missions de contrôle fiscal dans certaines de nos administrations. Il y a des administrations où toutes les missions fiscales (gestion, contrôle et recouvrement) sont gérées par une même structure tandis que, dans d'autres administrations, la structure de contrôle est distincte de celle de la gestion et du recouvrement des impôts.



S'agissant des indicateurs pour mesurer la performance du contrôle, il a été retenu ce qui suit :

- le volume des affaires : nombre de dossiers vérifiés sur l'année par un vérificateur ;
- la part de recettes issues du contrôle fiscal par rapport aux recettes globales ;
- le taux de recouvrement sur les émissions ;
- le nombre de dossiers vérifiés sur l'ensemble des dossiers programmés dans l'année ;
- le pourcentage de réclamations contentieuses à la suite des vérifications ;
- l'élargissement du répertoire : le nombre de contribuables nouveaux détectés à la suite d'un contrôle fiscal ;
- le taux de réduction ou d'absorption des déficits suite au contrôle fiscal ;
- le taux de réduction ou d'annulation de crédit de tva ;
- le respect des délais de traitement des observations à la suite de contrôle ;
- le taux de prise en charge des suppléments d'impôts notifiés.

❖ *Comment est organisé le reporting vers la Direction Générale ?*

A la lumière des débats, le reporting se fait sous forme de tableaux de synthèse et de diverses notes d'information à des échéances fixées par des notes d'instruction du Directeur général. Au Mali, par exemple, l'informatisation avancée de la gestion de l'impôt permet au Directeur général de consulter en temps réel toutes les informations sur les opérations de contrôle en cours.

❖ *Quelles sont les garanties d'une remontée automatique des statistiques ?*

- L'implication de l'Inspection des Services ;
- l'application des sanctions administratives ;
- la fiabilité et la sincérité de l'information saisie.

Le Mali dispose d'un outil informatique qui permet le suivi et l'évaluation des activités de vérification tandis qu'au Gabon, le logiciel de gestion offre la possibilité de prise en charge des pièces de procédures relatives au contrôle fiscal.

## 2- **Le dossier de vérification dématérialisé**

❖ *Comment sont stockés les documents de vérification ?*

Dans la plupart de nos administrations, la dématérialisation des documents n'est pas encore effective. Toutefois, au Mali, le système informatique en place permet le stockage des documents numérisés.

❖ *Quels sont les intérêts à partager ces procédures de façon dématérialisée ?*

- La fiabilité ;
- le gain de temps ;
- la sécurité des données ;
- l'audit des services.

### **3- La traçabilité des investigations sur place**

- ❖ *Comment est formalisé le dialogue entre le chef de service et ses vérificateurs ?*

Le dialogue est formalisé par des réunions périodiques autour de :

- l'adoption d'une feuille de route ;
  - l'évaluation des travaux ;
  - les propositions de notification de redressement soumises à l'approbation du chef de brigade ;
  - l'examen éventuel des réponses du contribuable ;
  - les propositions de confirmation.
- ❖ *Est-il opportun de définir des axes d'investigation incontournables ?*
- L'atelier estime qu'il est très important de les définir en vue d'orienter le vérificateur vers des pistes (sélection rapide des postes à vérifier) sans toutefois limiter son esprit de créativité.
- ❖ *Avantages / inconvénients d'un outil de traçabilité informatique ?*
- faciliter le contrôle interne ;
  - situer le niveau de responsabilité.

### **4- Suggestions et recommandations**

- ❖ Informatiser les indicateurs de performance ;
- ❖ envisager la dématérialisation des supports de vérification ;
- ❖ informatiser les supports de dialogue entre le chef de service et le vérificateur, notamment la feuille de route.



# SYNTHESE GENERALE

L'unanimité des participants considère que l'informatisation dans le contrôle fiscal constitue un levier majeur pour optimiser les recettes budgétaires.

## **1- L'informatisation au service de la gestion**

### **1.1- La situation actuelle**

Il est constaté que, dans la majorité des pays représentés, un numéro d'identification fiscal unique est attribué à chaque dossier créé, ce que tous s'accordent à reconnaître comme un préalable à toute informatisation de la gestion des dossiers fiscaux.

La saisie manuelle des principales données fiscales concernant les personnes physiques ou morales dans un fichier informatisé est identifiée comme une source d'erreurs ou d'insuffisances.

Néanmoins, ce fichier permet ensuite une relance automatisée des défallants.

Un autre point de fragilité des dispositifs existants a été identifié lors du séminaire : le changement d'adresse des contribuables. A cet égard, la « carte de l'opérateur économique » mise en place dans l'un des pays a déclenché un vif intérêt. Il s'agit d'une carte attribuée à chaque contribuable, renouvelable annuellement, qui rend obligatoire l'information de l'administration de tout changement d'adresse.

La mise en place par certains pays de téléprocédures (y compris le paiement à distance par prélèvement bancaire) est apparue comme une cible à atteindre pour fiabiliser et rendre plus performants les travaux d'assiette.

### **1.2- Les principales propositions**

Les propositions émises par les participants sont les suivantes :

- 1) mettre en place et promouvoir les téléprocédures (déclarer et payer à distance via Internet) :

Les avantages attendus des téléprocédures sont multiples, notamment :

- meilleur service aux usagers qui n'ont plus à se déplacer ;
- réduction des tâches de saisie permettant aux agents de se réorienter vers des travaux à plus forte valeur ajoutée (contrôle sur pièces notamment) ;
- fiabilisation des bases de données ;
- économies de papier et réduction des surfaces dédiées au stockage des déclarations papier.

Certains délégués ont relevé qu'une amélioration préalable des infrastructures est parfois nécessaire : alimentation stable en électricité et réseaux Internet haut débit sur tout le territoire.

Ainsi, le coût de développement des téléprocédures peut s'avérer très élevé mais cette dépense publique doit s'analyser comme un investissement avec un gain important en retour (efficacité interne et amélioration du civisme fiscal conduisant à un accroissement des recettes).

- 2) Interconnecter les fichiers informatiques de l'administration fiscale avec ceux d'autres administrations (Douanes, Trésor Public, Préfecture...).

En recoupant des données provenant de sources multiples, les administrations concernées gagneraient beaucoup en richesse du renseignement, notamment pour lutter contre le secteur informel.

Il convient bien sûr que la législation interne le permette ou soit modifiée.

## **2- L'informatisation au service de la programmation**

### **2.1- La situation actuelle**

Les services de base sont à l'initiative des propositions de vérification qui sont ensuite validées ou non par le Directeur général.

Dans la majorité des pays, il n'existe pas d'outil informatique d'analyse-risque, c'est-à-dire une informatique décisionnelle qui soit en mesure de fournir, après expertise des déclarations fiscales et de toute autre donnée intégrée dans l'outil, des listes d'entreprises présentant des anomalies/incohérences justifiant un contrôle sur place.

Néanmoins, les services en charge de la programmation ont recours à des critères de sélection comme la variation de la marge brute, la faiblesse des bénéfices, les crédits de TVA ou les défaillants chroniques. Tout cela n'est pas automatisé et repose largement sur la capacité d'initiative des programmeurs.

Des propositions peuvent également émaner de la Direction générale.

Il est constaté que peu de pays membres ont mis en place des structures de programmation et de contrôle sur place portant sur le revenu des personnes physiques. Pourtant, les discordances entre les revenus déclarés par une personne physique et sa situation patrimoniale, ou son train de vie, constituent autant de clignotants permettant de détecter une fraude fiscale.

### **2.2- Les principales propositions**

- 2.2.1-** Elaborer au sein des administrations fiscales des applications informatiques d'analyse-risque incluant une cotation.

Les avantages sont considérables :

- objectivité : la sélection des entreprises à vérifier se fait à partir de critères chiffrés et n'écarte aucune entreprise de l'analyse ;
- rapidité des calculs : en quelques secondes, le logiciel analyse toutes les données des déclarations fiscales, compare, calcule les variations et ressort les clignotants les plus significatifs ;
- fiabilité : les risques d'erreur de saisie et de calcul sont éliminés ;
- exhaustivité : c'est la totalité des entreprises d'un portefeuille qui est analysée sur la totalité des critères de sélection retenus ;
- cotation : contribue à attribuer des points à chaque critère rempli par les entreprises et à produire une liste de celles qui présentent le risque fiscal le plus élevé ; la cotation s'appuie sur une cartographie qu'il convient d'établir sur la base de l'expérience des contrôles antérieurs ;
- facilement programmable, ce type d'outil permet d'assurer une présence équilibrée de l'administration fiscale sur tous les secteurs d'activité et sur toutes les tailles d'entreprises.

Ce type d'outil présente toutefois des limites :

l'analyse-risque s'applique sur des entreprises enregistrées ; elle ne constitue donc pas un moyen de lutter contre le secteur informel. De même, l'analyse logicielle doit être corroborée par un contrôle sur pièces « manuel » car les anomalies relevées par l'informatique peuvent s'expliquer par un contexte économique ou une saisonnalité de l'activité. Aussi, la mécanisation des tâches ne doit pas être totale.

### **2.2.2- Renforcer les échanges entre programmeurs et vérificateurs**

Du programmeur vers le vérificateur, en appuyant la proposition de vérification des motifs de sélection de l'entreprise afin de donner des orientations précises au vérificateur avant même de se rendre sur place (grille d'analyse du risque fiscal).

Du vérificateur vers le programmeur, en rendant son rapport d'investigations accompagné d'une fiche de pertinence sur les motifs initiaux de programmation, ce qui permet d'ajuster la cotation de chaque risque avec pragmatisme. Par exemple, une entreprise jamais vérifiée présente-t-elle un risque fiscal élevé ? Pour coter ce risque, le retour d'expérience peut constituer le meilleur moyen.

### **2.2.3- Produire et mettre à jour des monographies par secteur d'activité.**

Si ces référentiels (et en particulier sur les marges ou la rotation des stocks) sont fixés en commun accord avec les professionnels, ils constituent d'excellents outils pour détecter les entreprises s'en éloignant trop.

Certains délégués ont estimé que ces monographies pourraient également servir de base à une approche de cotation des risques.

## **3- Le contrôle sur place des comptabilités informatisées**

### **3.1- La situation actuelle**

Dans la majorité des pays membres, il n'existe pas de législation spécifique au contrôle des comptabilités informatisées.

Dans quelques pays toutefois, la loi oblige les entreprises tenant une comptabilité informatisée à remettre au vérificateur fiscal une copie des fichiers informatiques.

Actuellement, les principaux outils utilisés sont Excel et Access, quelques pays expérimentant ALTO ou élaborant actuellement un logiciel destiné à la vérification de comptabilité.

Il existe rarement une équipe d'informaticiens dédiée à l'assistance aux vérificateurs. En cas d'enjeux spécifiques, les ingénieurs informatiques de l'administration centrale peuvent être exceptionnellement amenés à expertiser un logiciel informatique en assistance d'un vérificateur.

Enfin, plusieurs participants ont indiqué que des formations théoriques sont dispensées sur les logiciels comptables utilisés par les entreprises.

### **3.2 - Les principales propositions**

#### **3.2.1- Introduire des normes juridiques spécifiques à la vérification des comptabilités informatisées**

- Notamment, le processus de validation des écritures comptables, l'obligation de communication des données de la comptabilité informatisée à l'administration sous format dématérialisé et normalisé, les modalités de conservation et d'archivage des documents comptables dématérialisés ;
- remettre au vérificateur les fichiers comptables de l'entreprise est également une démarche gagnante pour le chef d'entreprise : gain de temps et de locaux mis à disposition, gain de papier, relation de confiance avec l'administration ;
- mettre en place un agrément par l'administration fiscale, préalable à la commercialisation d'un logiciel comptable, pour prévenir la problématique des logiciels permissifs (qui facilitent la fraude en permettant notamment la disparition ou la réversibilité des écritures).

### **3.2.2- Elaborer en interne ou acquérir en externe un logiciel de contrôle des comptabilités informatisées**

L'attente en la matière est unanime et est particulièrement soulignée lorsque la vérification porte sur une grande entreprise, a fortiori sur une filiale d'une multinationale étrangère. Il est, par exemple, quasi-impossible de contrôler la validité des prix de transfert sans un outil informatique de ce type.

Bien entendu, cela doit s'accompagner d'une formation des vérificateurs à cet outil. D'ores et déjà, une sensibilisation à la fiscalité serait également utile au bénéfice des informaticiens travaillant dans les différentes administrations fiscales.

L'outil ALTO, conçu pour être utilisé par des vérificateurs après quelques heures de formation, a soulevé un véritable intérêt. Il permet d'exporter la comptabilité de l'entreprise sur l'ordinateur du vérificateur qui peut alors la consulter facilement. Economie de papier et rapidité des interventions profitent aux deux parties.

Cela étant, il doit être adapté, pour chaque pays, au plan comptable général et aux logiciels comptables utilisés le plus fréquemment par les entreprises privées (adaptation déjà réalisée pour certaines administrations membres du CREDAF).

### **3.2.3 – Mettre en place des brigades de vérifications des comptabilités informatisées**

Dans certains cas, la consultation de la comptabilité sur support informatisé ne suffit pas et un audit de l'architecture du logiciel comptable est nécessaire, de même que des traitements informatiques complexes portant à la fois sur la comptabilité mais aussi sur les fichiers de gestion commerciale (stocks, paie, comptabilité analytique...).

A l'instar de ce qui existe dans quelques pays, la mise en place au niveau national d'une brigade spécialisée d'informaticiens serait une solution efficace pour assister les vérificateurs sur certains dossiers présentant des difficultés particulières (logiciels comptables permettant la réversibilité des écritures, comptabilité tenue à distance dans un autre pays, etc.).

## **4- Le pilotage du contrôle fiscal**

### **4.1- La situation actuelle**

En matière d'objectifs du contrôle fiscal, les principaux indicateurs sont le rendement financier des contrôles, le nombre de contrôles effectués et le taux de recouvrement.

Néanmoins d'autres indicateurs, de nature plus qualitative, sont également suivis, tels que le taux de contentieux, le taux de couverture du tissu fiscal ou le délai de réponse aux observations du contribuable.

Selon les pays, ces indicateurs remontent à la Direction générale au moyen d'une saisie manuelle par les chefs de brigade, ou bien les données sont prélevées directement par l'administration centrale à partir d'applications informatiques à sa disposition. Très souvent, des rapports mensuels ou trimestriels sont adressés à une direction centralisant les statistiques.

Enfin, des rencontres entre le Directeur général et ses directeurs régionaux ou départementaux se déroulent périodiquement.

Tous les pays conservent actuellement leurs pièces de procédure sous format papier, à l'exception de ceux qui ont numérisé la totalité des documents envoyés par l'administration et reçus du contribuable vérifié, pour constituer un dossier de vérification dématérialisé.

Généralement, l'absence de conservation, sous forme dématérialisée, du dialogue entre le chef de brigade et son vérificateur ne permet pas de garder une trace des problématiques examinées lors des interventions dans l'entreprise.

Un pays a néanmoins un classeur papier répertoriant la totalité de ces échanges, y compris les investigations n'ayant pas entraîné de redressement. Un autre, dont le dossier de vérification dématérialisé serait techniquement en capacité d'intégrer un module gardant en mémoire les investigations et les décisions prises sur chaque point technique, s'interroge sur l'intérêt de tracer ce qui a été fait, au regard du temps nécessaire pour saisir ces informations. Un pays expérimente, pour sa part, un programme informatique permettant de conserver un historique des choix faits sur la nature et la portée des investigations. Enfin, dans plusieurs pays, la liste des investigations est dressée et remise au vérificateur par son chef de service avant l'engagement de la vérification (feuille de route).

## **4.2- Les principales propositions**

### **4.2.1– Automatiser la remontée des statistiques vers la Direction générale**

Lorsque l'ensemble des résultats sont disponibles en ligne et partagés en réseau entre les services locaux et la Direction générale, les indicateurs sont plus fiables (notamment en l'absence de saisie manuelle) et consultables en temps réel.

Outre un gain de temps pour les acteurs opérationnels, cela permet également une totale transparence entre les structures en mettant en place un système intégré d'information et favorise la mutualisation des bonnes pratiques.

### **4.2.2– Etudier la faisabilité de dématérialiser les dossiers de vérification**

Numériser la totalité des pièces de procédure d'une vérification (y compris les réponses du contribuable) présente de multiples intérêts :

- le dossier peut être consulté par d'autres services habilités sans que les documents originaux ne soient déplacés, d'où une sécurité accrue et un partage d'expériences ;
- une économie de papier : il n'est plus nécessaire de faire des copies (gain budgétaire et respect de l'environnement) ;
- gain de place en limitant le nombre d'exemplaires à archiver.

La faisabilité est avérée dès lors que toutes les pièces de procédure sont produites par des outils bureautiques (de type Word, Excel...)



#### 4.2.3– Formaliser le dialogue professionnel entre le chef de brigade et le vérificateur

Le contrôle fiscal est une activité sensible et, pour mieux répondre aux exigences des corps de contrôle ou du contrôle interne, il est important de garder trace des investigations qui ont été effectuées sur place et des décisions qui ont été prises sur chaque dossier de vérification.

Cette démarche présente également l'avantage de pouvoir bien renseigner l'agent (ou le service) en charge de la programmation, ou le vérificateur qui est amené à reprendre le même dossier quelques années plus tard.

Le support pour mémoriser ces travaux de vérification peut être une feuille de route dans laquelle le chef de brigade formalise, avant la première intervention, l'ensemble des points qui doivent être contrôlés par le vérificateur dans l'entreprise concernée. Un outil informatique peut également être conçu afin de garder en mémoire les différentes problématiques examinées pendant le contrôle et les suites qui ont été données.

Il paraît opportun de définir des axes d'investigations incontournables en :

- encadrant mieux le travail des vérificateurs ;
- réduisant le temps de présence du vérificateur dans l'entreprise grâce au meilleur ciblage des points à examiner ;
- maîtrisant mieux les délais d'avancement des dossiers.

A cet égard, l'élaboration d'un chemin d'audit sous format informatisé a recueilli tous les suffrages.

### **CONCLUSION**

L'ensemble des participants ont insisté sur « l'impérieuse nécessité » d'informatiser la mission du contrôle fiscal pour faire face aux nouvelles formes de fraude.

C'est un défi majeur dans un contexte de recherche de la performance des administrations.

Cela étant, il ne faut pas sous-estimer les obstacles : volonté politique au plus haut niveau, moyens budgétaires (recrutement d'informaticiens, acquisition de matériel, de licences), contraintes techniques (densité du réseau Internet haut débit, qualité de l'alimentation électrique), cadres administratifs motivés, formations et dispositif d'accompagnement du changement avec, par exemple, la désignation de référents départementaux du contrôle des comptabilités informatisées.

Le séminaire a montré une évolution positive de la situation dans la majorité des pays membres du CREDAF.

Enfin, l'informatique est, avant tout, un outil au service des orientations stratégiques du contrôle fiscal qui sont fixées par chaque Directeur général : rendement financier, civisme fiscal, ou/et lutte contre les comportements les plus frauduleux.

# Synthèse des évaluations

## Informations préliminaires

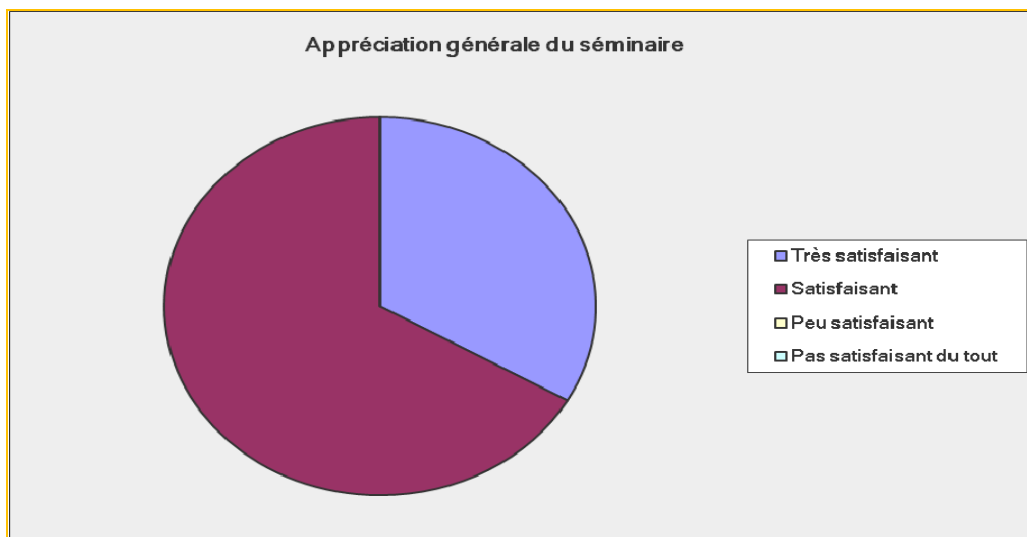
Le séminaire a réuni **36** participants et **2** animateurs, représentant **18** pays (Bénin, Burkina Faso, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, France, Gabon, Guinée, Haïti, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, République Démocratique du Congo, Sénégal, Togo, Tunisie).

**21** participants ont répondu à l'évaluation via le questionnaire en ligne. L'évaluation prend donc en compte l'opinion de **55 %** des participants.

## A – Appréciation générale du séminaire

D'un point de vue général, les participants ont salué la qualité du séminaire tant du point de vue de l'accueil et de l'organisation que de la pertinence du thème développé et de la qualité de la réflexion et des analyses. Une très bonne impression générale vis-à-vis de la richesse des débats, des échanges d'expérience et de l'utilité des recommandations se dégage des questionnaires.

### Appréciation générale du séminaire



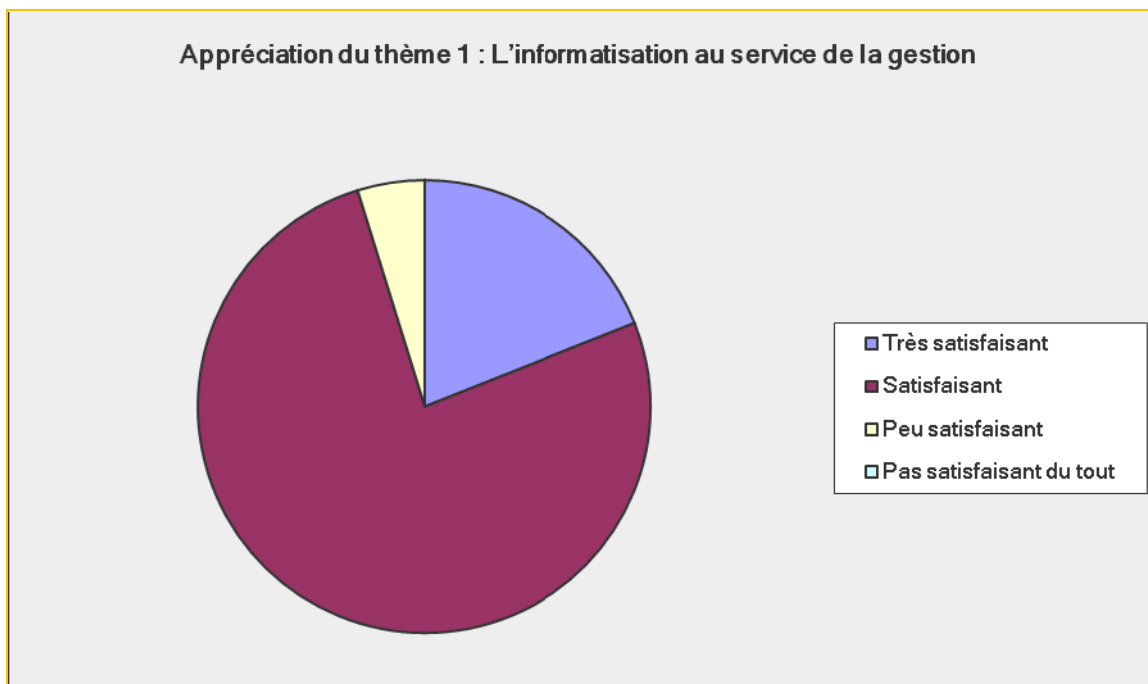
<b>Commentaires positifs</b>	Intérêt et pertinence du thème, qualité des débats et des échanges	14 participants
	Qualité de l'organisation et de l'accueil	8 participants
	Satisfaction liée au partage des expériences	5 participants
<b>Commentaires négatifs/Suggestions d'améliorations</b>	Programme trop serré	1 participant
	Débats centrés sur les procédures de contrôle fiscal au lieu de l'informatique	1 participant

## B – Appréciation des thèmes abordés en ateliers

### 1- Appréciation du thème n° 1, l'informatisation au service de la gestion

Les évaluations font ressortir un retour très positif vis-à-vis de ce thème de travail. En effet, l'informatisation de la gestion est jugée par de nombreux participants comme un incontournable, voire un préalable à l'informatisation du contrôle fiscal.

Les participants relèvent le partage des bonnes pratiques et de leurs expériences, qui leur ont permis une meilleure lecture de la situation, même si l'un d'entre eux a regretté que l'absence d'informatisation de la gestion dans certains pays n'ait pas permis d'enrichir suffisamment les débats.



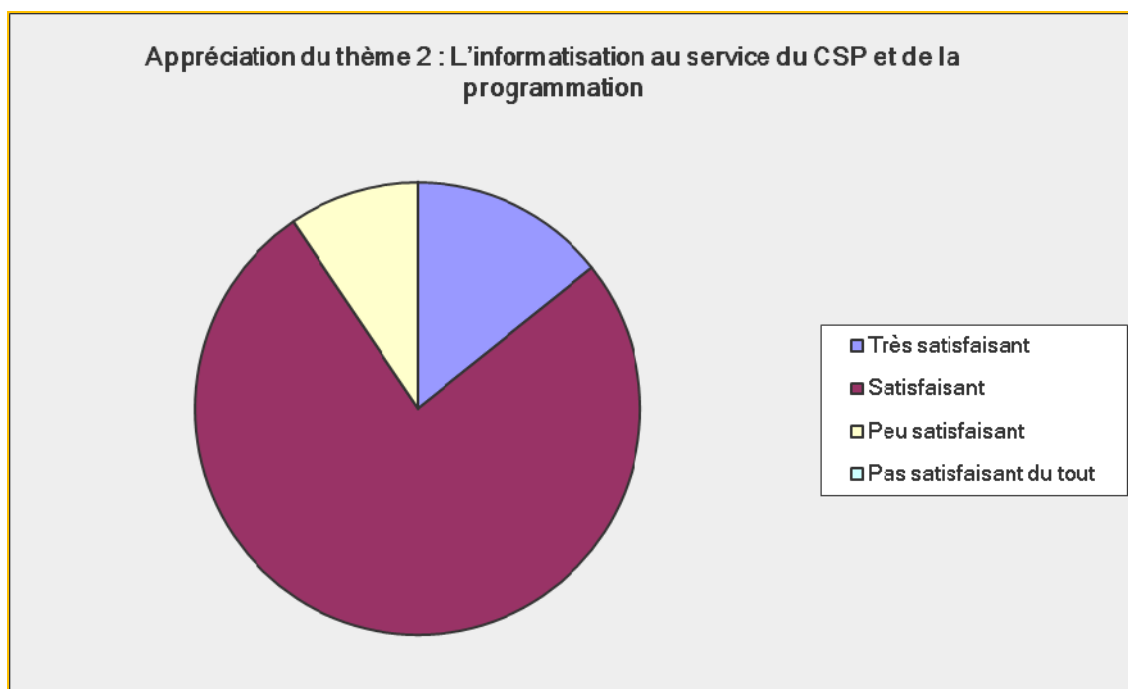
<b>Commentaires positifs</b>	Pertinence du thème, richesse des débats et des échanges	8 participants
	Partage de bonnes pratiques	3 participants
<b>Commentaires négatifs/Suggestions d'améliorations</b>	L'absence d'informatique dans la gestion pour de nombreux pays n'a pas contribué à enrichir d'avantage le débat	1 participant
	La question n'a pas été abordée suffisamment en profondeur	1 participant
	Débats trop axés sur les pratiques en cours et pas assez sur le sujet	1 participant
	Pas assez de temps pour développer suffisamment le sujet	2 participants

## 2 – Appréciation du thème n° 2, l’informatisation au service du CSP et de la programmation

Les participants ont été satisfaits par les travaux conduits autour de ce thème, qu’ils ont jugé intéressant et enrichissant.

Certains ont relevé que, même si tous les pays n’ont pas encore informatisé cette composante, son importance a été démontrée par le séminaire.

Trois personnes ont regretté que l’accent n’ait pas été mis le CSP ou l’informatisation, estimant que les débats se sont concentrés sur la programmation et les éléments d’analyse risque, ou sur les pratiques de chaque pays.



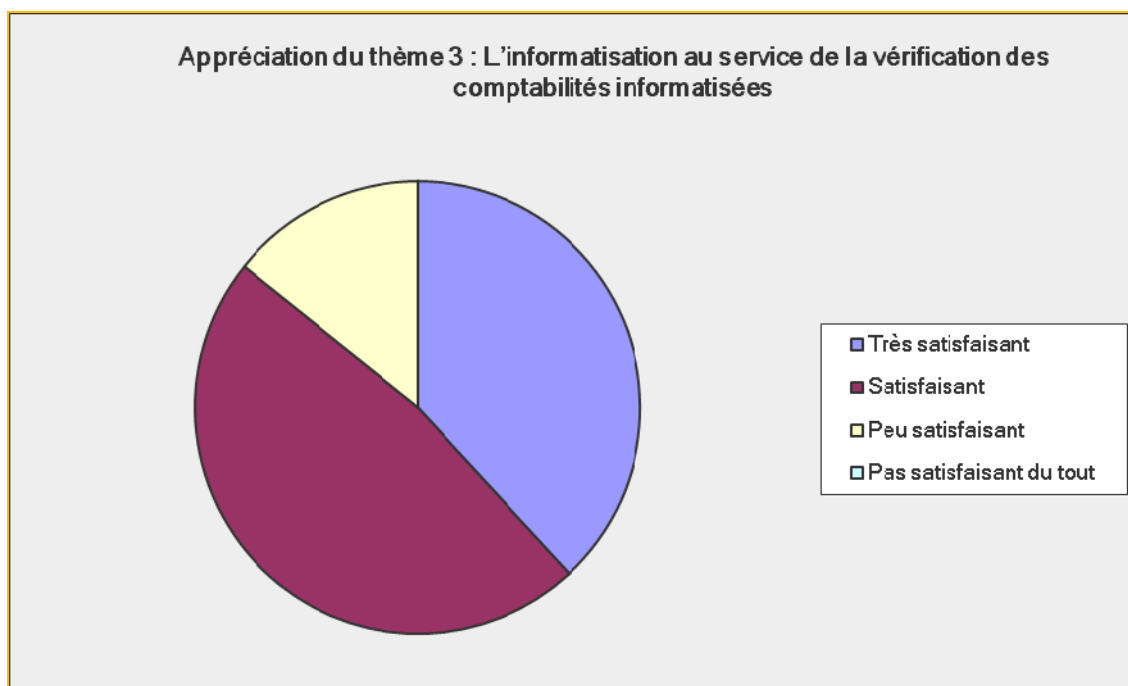
<b>Commentaires positifs</b>	Thème très intéressant et échanges utiles	5 participants
	L’atelier a permis de démontrer l’importance du sujet et les besoins en la matière	3 participants
<b>Commentaires négatifs/Suggestions d’améliorations</b>	Des débats sur la programmation et les éléments de l’analyse risque, et pas assez sur le CSP et l’informatisation	1 participant
	Etapes du CSP pas assez dépouillées	1 participant
	Débats trop axés sur les pratiques en cours et pas assez sur l’informatisation du CSP et de la programmation	1 participant
	Des débats restés trop abstraits en raison de certains sujets pas assez maîtrisés par les participants	1 participant

### 3 – Appréciation du thème n° 3, l’informatisation au service de la vérification des comptabilités informatisées

Ce thème de travail a suscité l’engouement des participants qui ont globalement été très satisfaits des travaux sur le sujet. La qualité des échanges a été soulignée, ainsi que l’apport du séminaire sur le thème, qui a permis à certains d’envisager les solutions possibles pour la mise en œuvre de ces procédures dans leur pays.

Les participants ont relevé que les attentes exprimées par chacun sur le sujet sont les mêmes et que cette informatisation est très importante à mettre en œuvre.

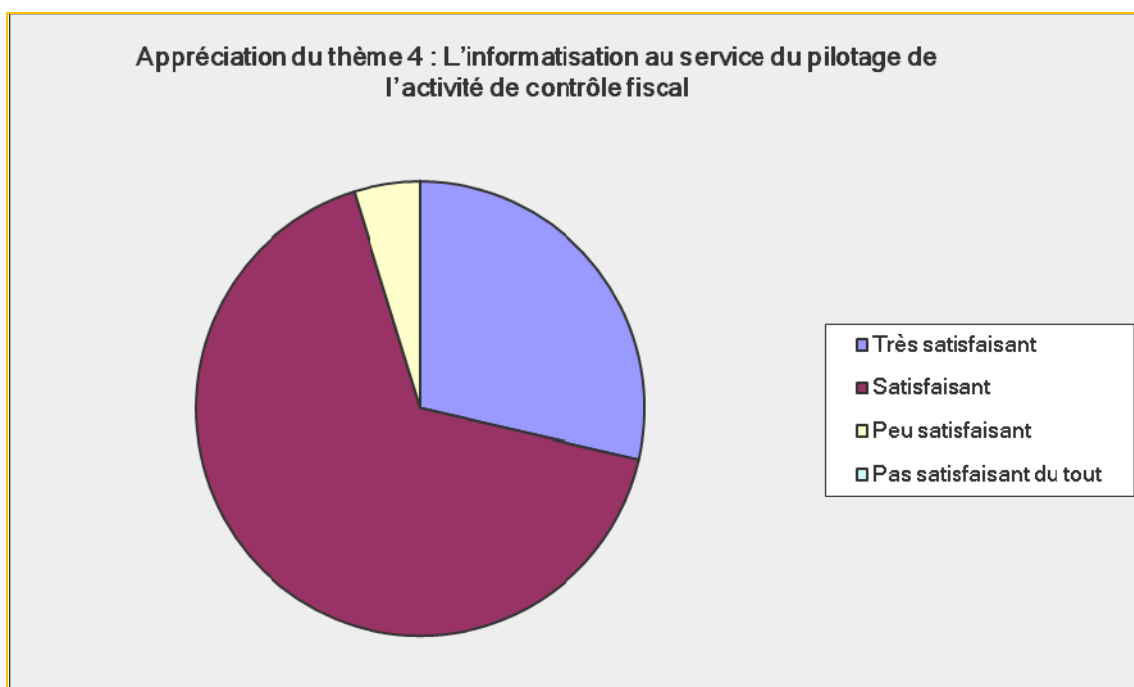
Deux participants ont été peu satisfaits par le sujet, estimant être peu concernés à ce jour.



<b>Commentaires positifs</b>	Thème essentiel et échanges fructueux	11 participants
	L’atelier a permis de mettre en lumière de fortes attentes en la matière	7 participants
	La mutualisation des expériences a permis d’apporter des solutions	3 participants
<b>Commentaires négatifs/Suggestions d’améliorations</b>	Domage que la présentation de l’expérience de la Côte d’Ivoire et de la France n’ait pas donné lieu à débat	2 participants

#### 4 – Appréciation du thème n° 4, l’informatisation au service du pilotage de l’activité de contrôle fiscal

Les évaluations font ressortir un sentiment de satisfaction sur les travaux organisés autour de ce thème. Les participants ont également souligné le caractère très instructif des débats et du partage des expériences qui ont mis en lumière la nécessité d’une informatisation générale des activités de contrôle fiscal, notamment le pilotage des activités de vérification.



<b>Commentaires positifs</b>	Thème très intéressant, débats instructifs et partage d’expériences	7 participants
	L’atelier a permis de mettre en lumière de fortes attentes en la matière	3 participants
<b>Commentaires négatifs/Suggestions d’améliorations</b>	Mettre l’accent sur les mesures d’accompagnement, notamment l’acquisition de logiciels	1 participant
	Suggestions et recommandations peu nombreuses	1 participant
	Ouverture d’une boîte de dialogue sur la question	1 participant
	Dompage que les présentations de l’expérience de la Côte d’Ivoire et de la France n’aient pas donné lieu à débat	1 participant

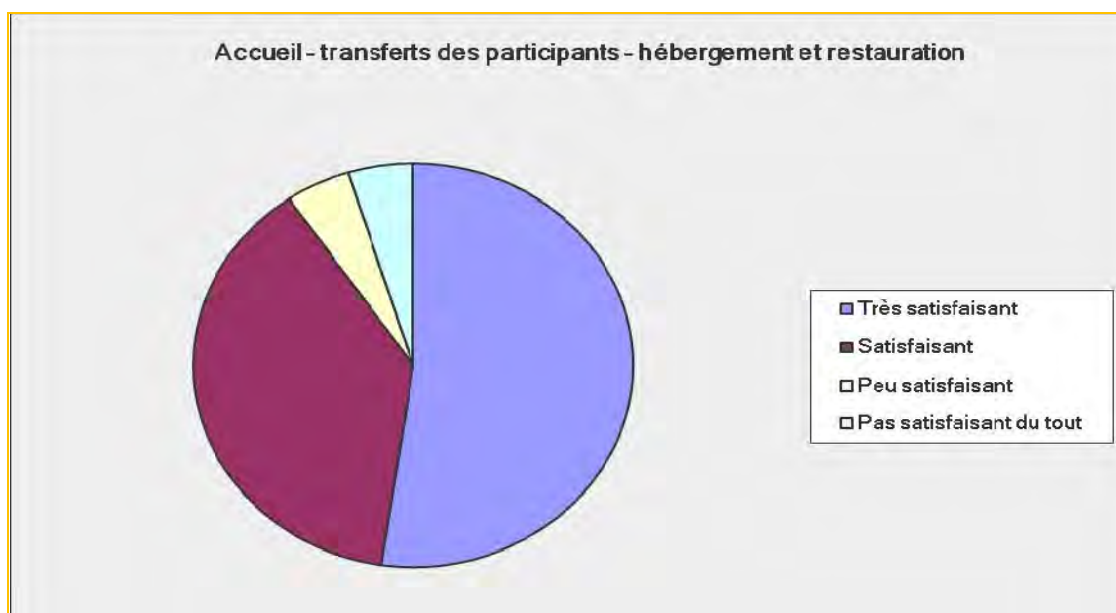
## C – Appréciation de l'organisation du séminaire

### 1- Accueil – transferts des participants – hébergement et restauration

Les conditions d'accueil, d'hébergement et de restauration ont été jugées très satisfaisantes (52 % des participants) ou satisfaisantes (38 % des participants).

Nombreux sont ceux qui soulignent la qualité de l'accueil, de l'hébergement et de l'organisation, qu'ils jugent impeccables.

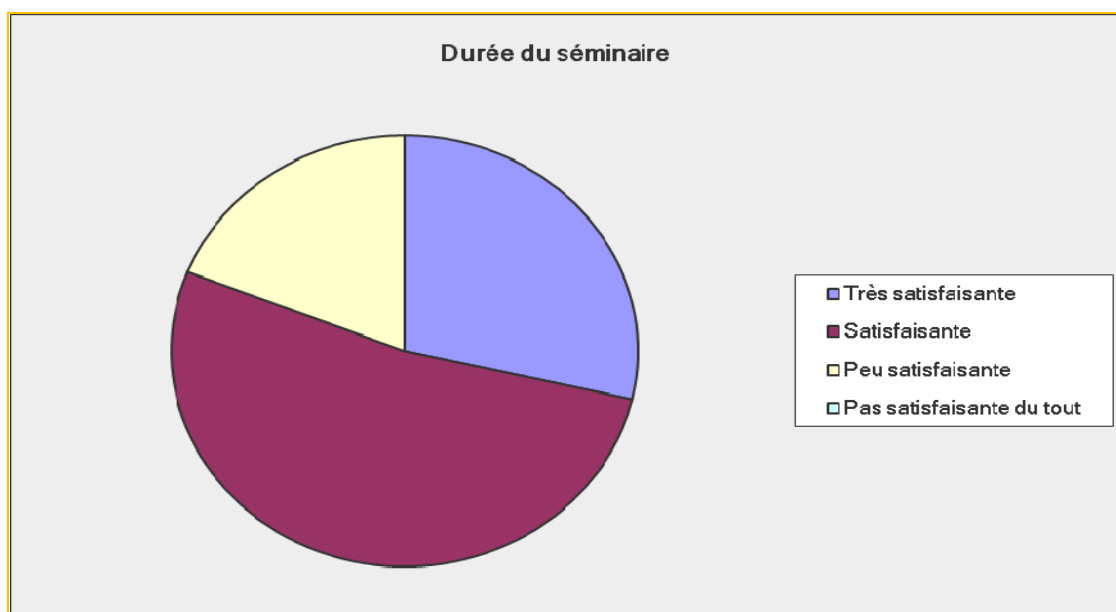
Trois participants ont cependant souligné les grandes difficultés rencontrées suite à la fermeture de l'aéroport de Cotonou, qui n'a pas permis d'assurer l'accueil et le transfert des délégués.



### 2- Durée du séminaire

La durée du séminaire sur trois jours est globalement estimée satisfaisante (52 %), voire très satisfaisante (29 %) par les participants.

Cependant, certains participants ont trouvé le programme trop serré et le temps consacré aux débats trop court, compte tenu de la densité des sujets.

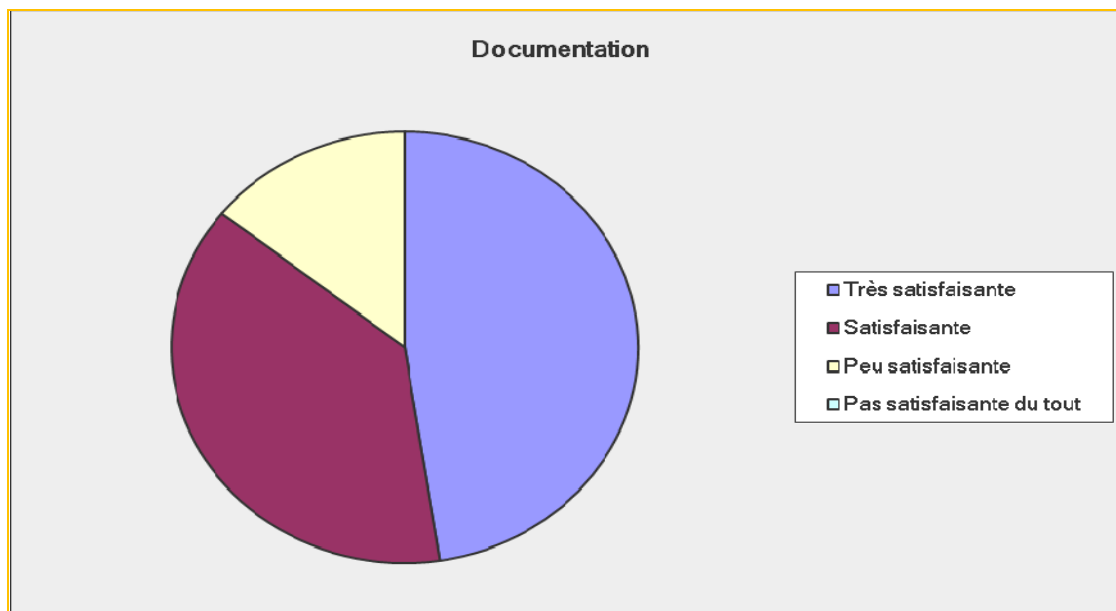




### 3- La documentation

Les participants ont dans l'ensemble apprécié la documentation distribuée lors du séminaire (43 % des participants en sont très satisfaits et 38 % satisfaits).

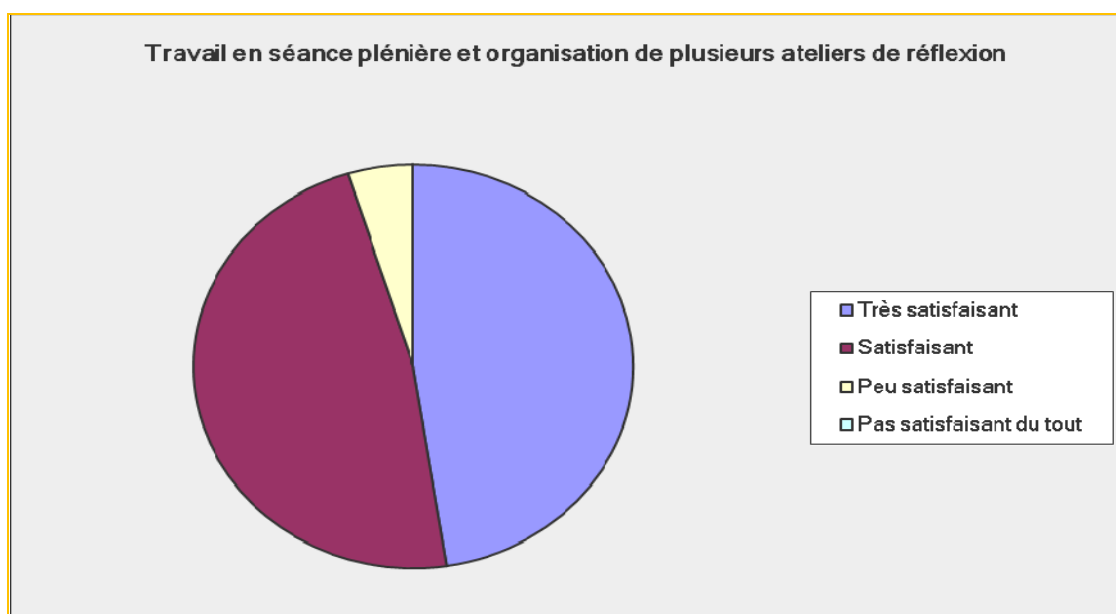
Un participant regrette l'absence de documentation sur la problématique de l'asymétrie de l'information liée au contrôle fiscal.



### 4- Travail en séances plénières et en ateliers de réflexion

Les participants ont généralement salué la qualité du travail en séances plénières.

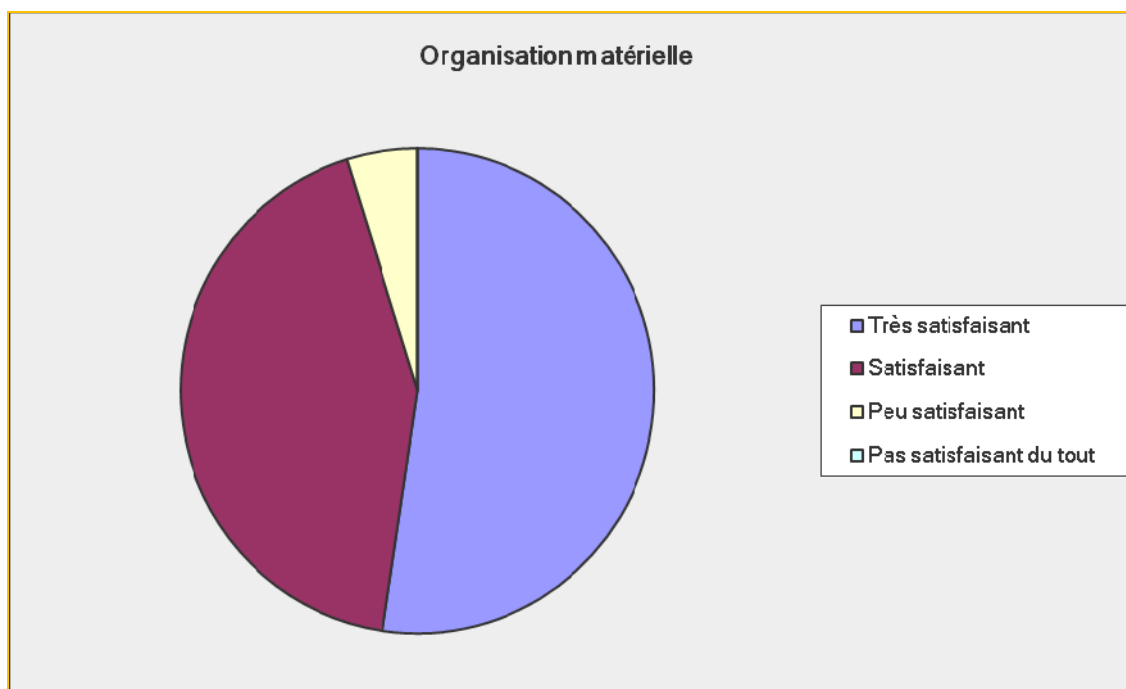
Un participant note qu'il aurait souhaité que les séances en ateliers soient conduites par les animateurs en raison de la technicité des thèmes (développement des thèmes et organisation des discussions). Il a regretté que les délégués aient tenu à présenter l'expérience de leur pays, qui n'était pas forcément dans le thème.



## 5- Organisation matérielle

Les participants ont été globalement très satisfaits (52 %) de l'organisation matérielle du séminaire.

Dans leurs commentaires, ils ont salué la très grande qualité de l'organisation, tout en émettant parfois certaines réserves liées à la fermeture de l'aéroport de Cotonou du samedi soir au lundi matin, qui a occasionné de grandes difficultés pour certains.



### D – Consultation du site internet du CREDAF

10 participants au séminaire ont consulté le site internet du CREDAF avant le séminaire.

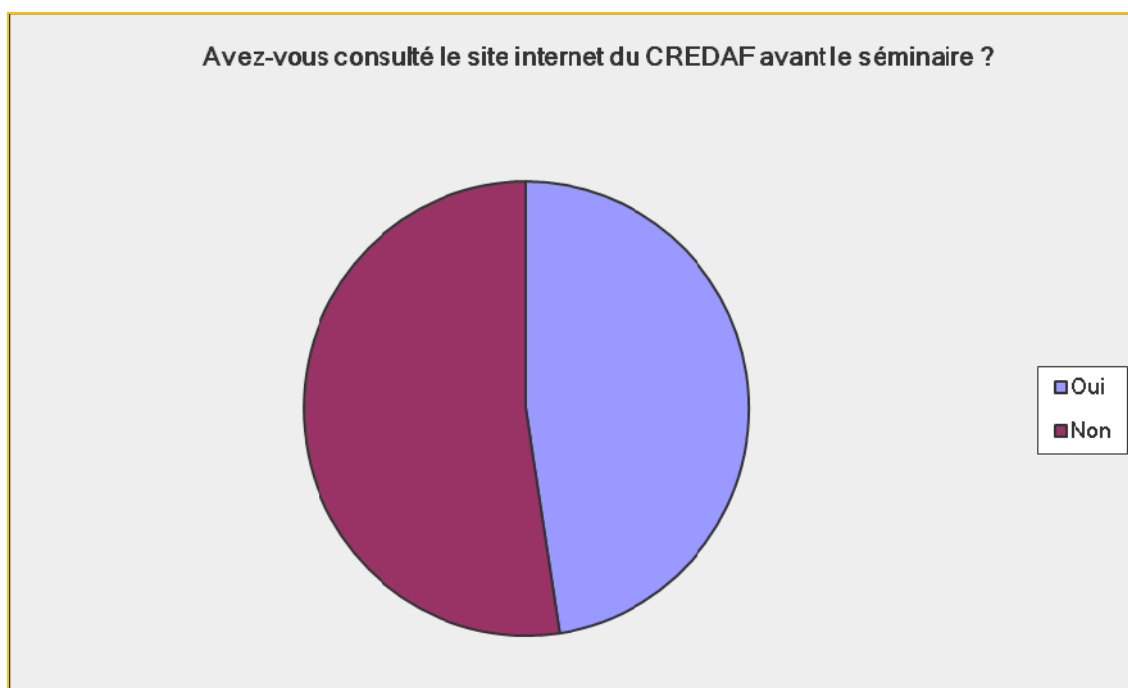
Ils ont globalement apprécié le site.

- Pour les participants qui ont consulté le site, certains suggèrent d'alimenter le site :
  - avec un espace de suggestions en ligne réservé aux membres du CREDAF,
  - avec un espace de discussion en ligne pour les membres du CREDAF,
  - avec une enquête préalable sur le thème du séminaire, pour identifier les pays qui connaissent une avance sur le thème et leur demander de préparer une présentation de leur expérience pendant le séminaire,
  - avec les textes fiscaux des pays membres du CREDAF.

11 participants ont indiqué ne pas avoir consulté le site internet du CREDAF avant le séminaire.

- Certains ont cependant apporté des suggestions :
  - alimenter le site avec des études réalisées au cours des actions du CREDAF, qui puissent être mises à disposition des participants,
  - communiquer la documentation avant le séminaire par le biais du site internet,

- proposer des stages aux agents des pays qui ont des projets informatiques en cours sur le thème du séminaire,
- diffuser l'adresse du site parmi les cadres des administrations des pays membres du CREDAF, afin qu'ils se rencontrent sur le site et puissent y échanger,
- que les pays y décrivent leurs pratiques relatives aux thèmes étudiés, et que ces informations soient mises en ligne avant le séminaire,
- que les besoins en documentation puissent y être exprimés et puissent être satisfaits.



## **E – Suggestions de thèmes de travail pour les prochaines actions du CREDAF**

### **1 – Les sujets relatifs à l'informatisation**

- L'impact de l'informatisation dans la gestion des administrations fiscales du CREDAF,
- la formation d'experts sur le contrôle des comptabilités informatisées,
- l'informatisation du recoupement (arsenal juridique et informatique),
- l'interconnexion des administrations financières (identifiant unique, guichet unique, intégration des outils décisionnels au service de l'informatique de gestion, mise en place d'entrepôts de données),
- la gestion informatisée des tâches de contrôle,
- l'adaptation des législations et procédures fiscales à la gestion informatisée des impôts,
- les techniques de contrôle des comptabilités informatisées,
- la gouvernance de l'informatique.

## **2 – Les sujets relatifs à la fiscalité internationale**

- Les prix de transfert,
- la vérification des multinationales,
- la lutte contre l'évasion fiscale internationale,
- l'interprétation des conventions fiscales.

## **3 – Les sujets relatifs au recouvrement**

- Le recouvrement de l'impôt (actes de procédure),
- les statistiques d'assiette de l'impôt.

## **4 – Les sujets ayant trait au contrôle fiscal**

- L'élaboration de monographies par secteur d'activité,
- le contrôle de comptabilité des sociétés minières,
- le contrôle fiscal des opérations de restructuration des sociétés,
- le contrôle des établissements d'assurance et de réassurance,
- la vérification ponctuelle,
- l'étude comparative des législations fiscales des pays membres du CREDAF en matière de contrôle fiscal,
- la recherche du renseignement dans la gestion de l'impôt.

## **5 – Sujets divers**

- Le commerce électronique,
- le suivi des contribuables du secteur minier,
- l'harmonisation des structures et procédures des administrations,
- le contentieux fiscal,
- la fiscalité des banques et des assurances,
- la fiscalité des opérateurs de téléphonie mobile,
- le pilotage du changement dans les administrations fiscales.

## LES PARTICIPANTS

### ANIMATEURS

Pays	Délégués Fonction	Adresse administrative Téléphone E-mail
<b>CÔTE D'IVOIRE</b>	Mme Maférima M'BAHIA Directeur des Enquêtes et Vérifications fiscales	BPV 103 ABIDJAN 00 225 05 05 31 61 - 00 225 01 47 16 60 mbahiamafe@hotmail.com
<b>FRANCE</b>	M. Didier VALENTIN Directeur Adjoint du Pôle fiscal à la DDFiP de Seine-et-Marne	Cité administrative - 20, quai Hippolyte Rossignol - 77010 MELUN Cedex 00 331 64 41 32 01 didier.valentin@dgfip.finances.gouv.fr

### DELEGUES

Pays	Délégués Fonction	Adresse administrative Téléphone E-mail
<b>BENIN</b>	M. Sèmiyou LASSISSI Inspecteur Vérificateur SCF à la Direction des grandes Entreprises	DGE - DGID - 02 BP 192 Porto-Novo 00 229 95 05 36 33 - 00 229 93 49 45 31 lassissi_semiou@yahoo.fr
	M. Guillaume Epiphane AGOSSOU Chef de la Brigade d'Enquêtes fiscales	BP 402 OUIDAH 00 229 95 96 35 55 aharoldia@yahoo.fr
	M. Sèmiyou BOLARIAN Chef du Service de Contrôle fiscal au Centre des Impôts des moyennes Entreprises	01 BP 369 COTONOU 00 229 97 00 89 49 - 00 229 95 42 49 56 smbolarian@yahoo.fr
<b>BENIN</b>	M. Lambert ABLET Inspecteur Vérificateur	01 BP 369 Cotonou/Bénin 00 229 95 05 64 01 - 00 229 97 22 98 99 abletlambert@yahoo.fr
	M. Euloge HOUNYO Chef de la Division Exploitation du Service Informatique	03 BP 768 Cotonou 00 229 97 95 03 15 - 00 229 95 54 71 11 hounyo@yahoo.fr
<b>BURKINA FASO</b>	Mme Alice HENRY ZANGO Directrice des Vérifications et des Enquêtes	DGI 01 BP 119 Ouagadougou 01 00 226 50 30 89 95 - 00 226 70 27 01 39 alicezango@hotmail.com
	M. Adama BADOLO Directeur de l'Informatique et des Prévisions	01 BP 119 Ouagadougou 01 00 226 70 23 59 94 - 00 226 50 30 89 73 badoloadama2000@yahoo.fr

<b>Pays</b>	<b>Délégués Fonction</b>	<b>Adresse administrative Téléphone E-mail</b>
<b>COMORES</b>	M. Abdou AHMED ABDOU Chef de Service chargé du Contentieux	Ministère des Finances - Place de l'Indépendance - BP 8355 - Moroni Tél. 00 269 77 44 159 - Fax. 00 229 77 42 181 comofisc@hotmail.com
	Mme Mdahoma MKAYA Vérificatrice à la Brigade de Vérification nationale	Ministère des Finances - Place de l'Indépendance - BP 8355 - Moroni 00 269 335 72 27 mkayamdahoma@yahoo.fr
	M. Aliani Mohamed MOHAMED Chargé de Vérification	Ministère des Finances - Place de l'Indépendance - BP 8355 - Moroni 00 269 7744 159 - 00 269 33 40 028 aliani2008@hotmail.fr
<b>CONGO</b>	M. William Toussaint NIABIA Chef de Division de Brazzaville- Centre	BP 180 - Direction Générale des Impôts et des Domaines - BRAZZAVILLE 00 242 06 66 51 46 – 00 242 05 553 36 86 wtniab@yahoo.fr
<b>CÔTE D'IVOIRE</b>	M. Yvan Serge SEKA Sous-Directeur de l'INFOCENTRE	BP V 103 ABIDJAN COTE D'IVOIRE/DGI 00 225 22 41 20 96 - 00 225 07 08 50 77 yvanserge@yahoo.fr
<b>DJIBOUTI</b>	M. Ahmed ABDOURAHMAN EGUEH Sous-Directeur du Contrôle fiscal	HOTEL DES IMPOTS DE DJIBOUTI 00 253 77 81 39 93 moogueh@yahoo.fr
	M. Saïd ABDILLAHI ABANEH Chef de Service de la Vérification générale	HOTEL DES IMPOTS DE DJIBOUTI saidabdillahi75@yahoo.fr
<b>GABON</b>	M. Pascal OGOWE SIFFON Chef de Brigade de Contrôle fiscal	BP 37/45 LBV 00 241 00 24 10 70 00 043 pascalogowe@yahoo.fr
	M. Jean-Nestor IBOTSI Chef de Service des Vérifications fiscales	BP 37/45 LBV 79 56 63 / 00 241 07 43 83 36 jnibotsi@yahoo.fr
	M. Ghislain OTSOBI Inspecteur Vérificateur à la Brigade provinciale de Contrôle	BP 7420 LIBREVILLE 00 241 07 72 15 65 o_ghislain@hotmail.com
<b>GUINEE</b>	M. Sékou Mai DIARA Directeur national Adjoint des Impôts	BP 599 Conakry 00 224 64 21 20 55 - 00 224 62 67 13 31 s.diarra@yahoo.com

<b>Pays</b>	<b>Délégués Fonction</b>	<b>Adresse administrative Téléphone E-mail</b>
	M. Boubacar Biro DIALLO Chef de Division Contrôle fiscal du Service des grandes Entreprises	BP 599 Conakry 00 224 62 21 10 50 bbirodiallo1950@yahoo.fr
	M. Abdoul Rahamane KANDE Chef de Service Informatique	BP 4073 Conakry 0024 67 54 81 02 rahamane91@yahoo.fr
<b>HAITI</b>	M. Jean Baptiste Clarck NEPTUNE Directeur général des Impôts	62 Avenue Christophe, Port-au-Prince, Haiti, W.I. 00 509 47 15 26 08 clarckneptune@yahoo.com
<b>MALI</b>	M. Idrissa HAIDARA Chef de Division Contrôle à la Direction des grandes Entreprises	BP 776 Bamako 00 223 66 75 39 94 ihaidara2001@hotmail.com
	M. Gaoussou FOFANA Chef de Division Développement des Systèmes d'Information à la Sous-Direction Informatique	BP 776 Bamako 00 223 66 79 08 47 fogaous@yahoo.fr
<b>MAROC</b>	M. Mohammed Abdessamad GUENOUN Chef du Service régional des Vérifications à la DRI d'El Jadida	O.R. IMPOTS ELJADIDA MAROC, RUE FARABI, EL JADIDA 06 73 99 57 84 m.guennoun@tax.gov.ma
	M. Ahmed KHERRAKI Chef du Service régional des Vérifications à la DRI de Meknès	D.R.I de Meknes - Avenue Idriss II - BP 542 Meknes 06 73 99 57 53 a.kharraki@dgi.gov.ma
<b>MAURITANIE</b>	M. M'Hamed AHMEDOU Directeur du Contrôle fiscal	Directeur de la Vérification des Enquêtes Fiscales - DGI- Nouakchott 00 22 24 44 89 5 09 - 00 22 22 22 47 877 memed_ahmedou@yahoo.fr
	M. Mohamed KHALED Inspecteur Vérificateur	DGI - Nouakchott 00222 22 44 95 00 - 00222 26 26 48 48 mohamedmamy@yahoo.fr
<b>NIGER</b>	M. Inoussa ALI Chef de Service Vérification	Direction du Contrôle Fiscal et des Enquêtes (DCF/E) BP 217 - Niamey 00 227 20 72 23 67/66 younoussaali@yahoo.fr
	M. Maman Zanaidou SOULEY Inspecteur - Vérificateur	Direction des Grandes Entreprises - BP 216 – Niamey 00227 20 72 23 67/66 djounedsouley@yahoo.fr



<b>Pays</b>	<b>Délégués Fonction</b>	<b>Adresse administrative Téléphone E-mail</b>
<b>RDC</b>	M. Jean-Pierre MUTAMBA MUABILA Directeur de l'Informatique	Direction Générale des Impôts /RDC 00 243 81 50 19 949 jpmutambakaf@yahoo.fr
	M. Louis Gaston MOSANGO EBISA LOLO Directeur du Contrôle fiscal	Direction Générale des Impôts KINSHASA 00 243 81 50 87 574 lolomosango@yahoo.fr
<b>SENEGAL</b>	M. Mathiam THIOUB Inspecteur à la Direction des Vérifications et des Enquêtes fiscales	Direction Générale des Impôts et des Domaines - 31, rue de Thiong - BP 1561 Dakar 00 221 88 92 002 - 00 221 77 55 56 037 mathiamthioub@gmail.com
	M. Moussa NGOM Chef du Bureau de Contrôle - Centre des moyennes Entreprises	DGID - 31, rue de Thiong - BP 1561 Dakar 00 221 33 88 92 002 - 00 221 77 65 72 996 moussangom57@gmail.com
<b>TOGO</b>	M. Etsri W. Kodjo AKOLLY Directeur de l'Informatique	Direction Générale des Impôts – BP 321- Lomé 00 228 22 61 51 23/24 - 00 228 90 05 31 90 (mobile) acharly12@yahoo.fr
<b>TOGO</b>	M. Kézié BAHAMELE Chef de Division des Recherches	Direction Générale des Impôts –Lomé –Togo 00 228 22 18 95 - 00 228 90 15 87 28 (mobile) bahamele@yahoo.fr
<b>TUNISIE</b>	M. Soufiene ELKHORCHANI Analyste central	D.G. Impôts – 93, Avenue Hedi Chaker – Le Belvédère – TUNIS 1002 00 216 71 28 02 40 - 00 216 99 01 98 04 soufkh@gmail.com