

SOMMAIRE

Les allocutions d'ouverture

- Monsieur Abderrahmane RAOUYA, Directeur général des Impôts de l'Algérie - Président du CREDAF
- Monsieur Gilles BERTEAU, Secrétaire général du CREDAF
- Monsieur Alain BIFANI, Directeur général des Finances du Liban - Vice-président du CREDAF
- Monsieur Mohammad A. SAFADI, Ministre des Finances du Liban

Les allocutions de clôture

- M. François BOSSOLO, Représentant M. Antoine NGAKOSSO, Directeur général des Impôts du Congo - Vice-président du CREDAF
- M. Gilles BERTEAU, Secrétaire général du CREDAF
- M. Alain BIFANI, Directeur général des Finances du Liban - Président du CREDAF

Le bilan du colloque

Les intervenants

Les travaux

- Monsieur Mohammad A. SAFADI, Ministre des Finances du Liban
- Table ronde : Les enjeux de l'informatisation de l'administration fiscale
- Synthèse des travaux en commissions : La mise en place d'un système d'information
- Conférence-débat : Les effets internes et externes de l'informatisation de l'administration
- Les présentations en ateliers : Les téléprocédures
 - ♣ Atelier n° 1 : Présentation de l'expérience du Gabon
 - ♣ Atelier n° 2 : Présentation de l'expérience de la France

La synthèse des évaluations du colloque

Les 30 ans du CREDAF

La liste officielle des participants

Discours d'ouverture de Monsieur Abderrahmane RAOUYA
Directeur général des Impôts – Algérie
Président du CREDAF



Monsieur le Ministre des Finances,

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

Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs,

Mesdames et Messieurs les Directeurs Généraux,

Mesdames et Messieurs,

C'est un immense plaisir et un grand honneur pour moi de me retrouver parmi vous aujourd'hui dans cette belle ville de Beyrouth. Permettez-moi, à cette occasion, et au nom de l'ensemble des pays membres du CREDAF, des pays invités et des organismes internationaux présents, d'exprimer nos sincères remerciements aux autorités libanaises pour l'accueil des plus chaleureux qu'ils nous ont réservé depuis notre arrivée.

Monsieur le Ministre des Finances,

Je remercie également la Direction générale des Finances du Liban, en particulier son Dirigeant, M. Alain BIFANI, de nous accueillir dans le cadre de la 28^{ème} Assemblée générale et du 27^{ème} Colloque international de notre organisation. Le CREDAF est très heureux de se réunir dans votre pays d'autant que cela coïncide avec la célébration du 30^{ème} anniversaire de sa création en 1982 à Yaoundé, au Cameroun. En cette heureuse occasion, permettez-moi, encore une fois, d'exprimer toute ma gratitude à l'ensemble des dirigeants des Administrations fiscales des pays membres et également de rendre un immense hommage à l'ensemble des Secrétaires généraux ici présents, qui n'ont ménagé aucun effort pour faire accéder le CREDAF à un degré de maturité bénéfique à nos administrations respectives. La présence parmi nous des délégués de pays non membres du CREDAF, qui nous ont fait l'amitié d'assister à nos travaux et dont je salue la présence, nous conforte davantage sur la qualité et la performance de notre association.

Ma gratitude va aussi à l'équipe du Secrétariat général du CREDAF, dirigée par M. Gilles BERTEAU, pour l'organisation de ce colloque.

Mesdames et Messieurs,

L'année dernière, l'Algérie a eu l'honneur d'accueillir à Oran le 26^{ème} Colloque dont le thème portait sur « l'Organisation de l'Administration fiscale et la Performance ». A cette même occasion, vous m'avez fait l'honneur de me confier la présidence du CREDAF. Depuis cette rencontre, je tiens encore une fois à exprimer ma satisfaction quant au niveau de performance atteint. Le programme d'activité de 2011 demeure en effet très riche.

Les travaux ont porté, à travers l'organisation de séminaires, dont l'un s'est déroulé ici même à Beyrouth, et de groupes de travail, sur des thèmes aussi variés que le contrôle des opérations internationales, la conduite du changement, en passant par la décentralisation, que de l'élaboration d'un modèle du guide du vérificateur et celui de la contractualisation des objectifs qui doivent permettre aux pays membres de bénéficier des échanges d'expériences et de la mutualisation des bonnes pratiques. Je crois que nous devrions nous en réjouir, saluer ces résultats remarquables et remercier les pays organisateurs.

Mesdames et Messieurs,

Durant cette matinée se tiendra la 28^{ème} Assemblée générale. A cette occasion, j'aurai l'honneur de passer le flambeau à M. Alain BIFANI, Directeur général des Finances du Liban. Son engagement perpétuera les efforts fournis par le CREDAF pour marquer ses évolutions. Pour notre part, nous tenons à lui assurer notre total soutien.

Mesdames et Messieurs,

Le thème retenu pour notre rencontre est consacré à « l'informatisation des services fiscaux ». Ce thème, tout particulièrement fédérateur, a été sélectionné pour répondre à une volonté exprimée par une très forte majorité d'entre vous. Il s'inscrit en complément des thèmes retenus ces dernières années traitant d'une manière générale de la performance de l'Administration fiscale.

En effet, les stratégies de modernisation prévues par nos Administrations comprennent toutes, à des degrés différents, la mise en place de l'outil informatique. D'une manière générale, l'ensemble des schémas organisationnels visent une meilleure maîtrise de la population fiscale à l'effet d'accroître les ressources fiscales.

En effet, les mutations actuelles au plan du système fiscal et de l'organisation administrative ainsi que l'évolution des technologies de l'information nécessitent la mise en place de systèmes informatiques dont les lignes directrices et les objectifs stratégiques portent sur l'amélioration de l'appréhension de la matière imposable

d'une part, et d'autre part, un meilleur service aux contribuables à travers des actions de sensibilisation, de l'amélioration de l'accueil et de simplification des procédures pour rendre la compréhension et le paiement de l'impôt plus aisés.

Je ne m'attarderai pas davantage sur le sujet car je demeure convaincu que chaque participant aura à cœur de présenter et débattre des riches et différentes expériences vécues ou à découvrir. Voilà l'une des richesses que nous tous ici présents mettons en œuvre pour le plus grand profit de nos Administrations.

Mesdames et Messieurs,

Les rencontres du CREDAF sont aussi l'occasion de découvrir de nouveaux horizons et de s'imprégner de la culture du pays hôte. Nos amis libanais ont prévu une journée de détente ce mercredi qui va nous permettre d'apprécier la riche culture libanaise et de garder un souvenir mémorable de ce beau pays.

Mesdames et Messieurs,

En réitérant encore une fois mes remerciements pour l'accueil particulièrement chaleureux et l'hospitalité dont font preuve nos amis libanais, je souhaite à tous les délégués bon travail et plein succès à nos travaux.

Je vous remercie de votre aimable attention.



Discours d'ouverture de Monsieur Gilles BERTEAU Secrétaire général du CREDAF



**Monsieur le Ministre des Finances,
Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs,
Monsieur le Président du CREDAF,
Monsieur le Directeur général des Finances,
Mesdames et Messieurs les Directeurs généraux,
Chers invités,
Mesdames et Messieurs,**

C'est un grand honneur et un plaisir pour moi de me trouver devant vous aujourd'hui à Beyrouth pour le 27^{ème} colloque du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations fiscales.

Permettez-moi, Monsieur le Ministre, de vous remercier chaleureusement, ainsi que M. Alain BIFANI, le Directeur général des Finances du Liban, et M. Louay EL HAJJ CHEHADE, Directeur des Recettes et de la TVA, au nom de tous les participants, d'avoir bien voulu accueillir notre manifestation internationale dans votre beau pays, le Liban.

Dans la vie de notre association, le colloque est l'événement le plus important de l'année pour les dirigeants des administrations fiscales membres. C'est pour eux un moment de rencontre et d'échanges, mais aussi de réflexion sur le cap stratégique qu'ils entendent donner au CREDAF. C'est aussi un moment d'ouverture par la présence de délégations de pays et d'organisations internationales invités.

Ce colloque de Beyrouth prend une importance particulière puisque cela fait trente ans, en 2012, que le CREDAF a été créé par une quinzaine de pays francophones désireux de mettre leurs expériences en commun et de s'unir pour réfléchir ensemble aux grandes orientations et à l'organisation des administrations fiscales.

Trente ans plus tard, le CREDAF compte trente membres et l'association est très dynamique, grâce à tous les présidents qui se sont succédé à sa tête et à l'engagement des dirigeants des administrations fiscales des pays membres.

Je souhaite souligner la présence parmi nous de quatre directeurs généraux fondateurs du CREDAF, M. EL HINDI, du Liban, M. ALAOUI, du Maroc, M. PARAISSO du Niger et M. ABDOULAYE, du Togo, tous quatre présents à Yaoundé en 1982, et de trois anciens secrétaires généraux, M. GERBEAUD, M. GINET et M. FAUGERON.

Nous aurons l'occasion au cours de ces quelques jours passés ensemble de leur rendre hommage et de célébrer avec eux cet anniversaire.

Dans la matinée, les chefs de délégation des membres du CREDAF se retrouveront en assemblée générale, sous la présidence de M. RAOUYA, Directeur général des Impôts d'Algérie, pour une réunion au cours de laquelle ils apprécieront notamment la réalisation du programme d'activités de l'année 2011 au cours de laquelle sept actions ont été organisées, autour du thème de « l'organisation de l'administration fiscale et la performance » pour l'essentiel.

Je remercie chaleureusement le Tchad, la République Centrafricaine, l'Algérie, le Liban, la Tunisie, le Congo et le Maroc qui ont successivement accueilli ces manifestations. Ces remerciements s'adressent également aux huit pays qui ont mis à la disposition du CREDAF des experts pour animer les séminaires et les groupes de travail, il s'agit de l'Algérie, de la Belgique, du Bénin, du Burkina Faso, de la République Centrafricaine, de la France, de la Guinée et du Sénégal.

Cette importante mobilisation des pays membres, tant dans la participation et l'animation de nos actions, que dans leur accueil démontre encore une fois votre attachement à nos valeurs et votre intérêt pour nos travaux.

Je voudrais à présent, si vous le permettez, évoquer les travaux de ce 27^{ème} colloque.

C'est la quatrième action du CREDAF que le Liban accueille, montrant ainsi, par sa forte implication dans la réalisation de nos missions, son attachement à notre association.

125 participants venant de 31 pays et de 9 organismes internationaux ont répondu à votre invitation, Monsieur le Ministre. J'adresse ici un salut tout particulier à nos amis des pays du Golfe qui participent pour la première fois à nos travaux et regrette que la situation internationale n'ait pas permis aux autres pays invités de se joindre à nous cette année. Enfin, je remercie le secrétaire exécutif du CIAT, le Centre interaméricain des Administrations fiscales, pour sa présence renouvelée parmi nous.

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

Ce thème s'inscrit dans la continuité des travaux du colloque d'Oran. En effet, l'informatisation est une opération qui doit permettre à l'administration de se moderniser et d'améliorer ses performances, le service rendu à l'utilisateur, la qualité de ses prestations mais aussi de rationaliser la gestion des ressources humaines tout en réduisant les coûts de gestion.

C'est un thème stratégique car l'informatisation couvre aujourd'hui l'ensemble des champs d'activité de l'administration : les processus métiers, les relations avec les usagers, la gestion des ressources et le pilotage de l'activité.

Dès cet après-midi, nous en examinerons les enjeux dans le cadre d'une table ronde par laquelle commenceront les travaux. Nous entrerons ainsi très vite dans le vif du sujet au travers des échanges d'expériences des représentants de cinq pays membres du CREDAF, le Congo, la France, le Liban, le Mali, le Maroc et le Sénégal. Je ne doute pas que vous serez nombreux à intervenir au cours du débat.

Vous aurez ensuite l'occasion d'aborder le sujet de la mise en place d'un système d'information, mardi matin, au cours des travaux en commissions animés par six experts de quatre pays membres de notre organisation : le Canada, la Côte d'Ivoire, la France et le Niger.

L'aspect relatif aux effets de l'informatisation, tant en interne qu'en externe, sera abordé par un expert du Fonds monétaire international (FMI) dans le cadre d'une conférence débat.

Enfin, lors des présentations en ateliers qui se dérouleront jeudi matin, deux pays, le Gabon et la France, vous présenteront leur expérience en matière de téléprocédures, sujet d'un grand intérêt pour l'ensemble de nos pays.

En complément de ces travaux, la Direction générale des Finances du Liban nous exposera les grandes lignes de son système fiscal, puis Mme Mariama SOUMANOU BABA MOUSSA, Directrice générale de la Direction générale des Impôts et des Domaines du Bénin, et Mme Florence DESCHAMPS, de la Direction générale des Finances publiques de la France, vous

présenteront les résultats des travaux du groupe de travail qui a été chargé d'élaborer « un modèle de guide de contractualisation des objectifs ».

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

Monsieur le Ministre,

Monsieur le Président,

Mesdames et Messieurs,

Les rencontres du CREDAF sont aussi l'occasion de découvrir de nouveaux horizons. Nos hôtes de la Direction générale des Finances et le Comité d'organisation ont en effet beaucoup travaillé pour vous faire aimer leur pays. Je ne doute pas que vous serez ravis de votre visite au Liban et que vous saurez apprécier votre séjour.

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

Permettez moi, Monsieur le Ministre, de remercier de leur présence les délégués des pays membres du CREDAF, ceux des pays invités et les représentants des organismes internationaux, sans oublier bien sûr, nos invités dans le cadre de l'anniversaire du CREDAF.

Merci pour votre accueil particulièrement chaleureux.

Je vous souhaite un excellent et agréable colloque.

Je vous remercie.



Discours d'ouverture de Monsieur Alain BIFANI

Directeur général des Finances du Liban

Vice-président du CREDAF



Monsieur le Ministre des Finances,
Monsieur le Président du CREDAF,
Excellences,
Mesdames et Messieurs,

Je voudrais avant tout souhaiter la bienvenue à tous nos amis qui nous font l'honneur d'être parmi nous aujourd'hui pour cette rencontre du CREDAF, mais aussi pour fêter le 30^{ème} anniversaire de cette institution qui nous a donné de l'assistance, de la fraternité, de la technicité et, ne l'oublions pas, des moments bien agréables.

Trente ans, c'est un âge intéressant. Il associe le dynamisme de la jeunesse à l'assurance de l'expérience. Le CREDAF a l'âge de la séduction et de la force et il a encore l'avenir devant lui. A mon sens, cela appelle une réflexion sur son rôle, sur lequel je reviendrai dans quelques minutes. La famille du CREDAF ici présente regroupe les forces vives des administrations fiscales d'aujourd'hui, mais aussi des générations de grands commis de l'état qui ont marqué cette institution de leurs empreintes au cours des trente années passées, et qui sont une richesse inestimable pour ses membres. Je voudrais donc saluer bien chaleureusement nos anciens membres, secrétaires généraux et autres contributeurs et participants, en particulier ceux qui nous font le plaisir d'être avec nous aujourd'hui.

Le CREDAF s'est donc imposé dans la continuité, grâce à vous tous, et cela lui confère une partie de sa crédibilité. Il réussit régulièrement à déplacer les élites des administrations fiscales d'un grand nombre de pays sur de longs trajets et lors de circonstances parfois difficiles, et il s'est donc également imposé par l'intérêt qu'il suscite à travers les thèmes retenus et la qualité des rencontres et des intervenants. Il répond aux attentes des administrations des pays membres et il en a tiré sa légitimité.

Le CREDAF, nous le savons, est avant tout un espace de rencontre, comme son nom l'indique. Il a donc pour vocation d'encourager les échanges sur des thèmes variés d'actualité. Le thème de notre colloque est bien défini et il est intéressant pour nous tous. Mais cela n'empêche pas que l'on échange en parallèle sur d'autres points d'intérêt commun. Nous sommes en effet une famille d'administrations fiscales regroupant des pays développés actuellement très sensibles au sujet de l'évasion fiscale, se lançant dans des changements législatifs et réglementaires de fond relatifs à la fiscalité, globalisant la fiscalité nationale et introduisant des mesures contraignantes au-delà de leurs frontières, et des pays émergents, souvent importateurs de capitaux, parfois soumis à des pressions de réglementation hâtive, mais également soucieux de leur réputation et de leur image sur la scène internationale.

Dans ce contexte, il me semble que le CREDAF a le profil idéal pour servir de plate-forme de discussion sereine et d'échanges permettant de mieux nous comprendre face à la standardisation effrénée des réglementations qui ne fait pas toujours cas de différences saines et non nuisibles, et qui ne se donne pas le temps de les comprendre et de développer des critères tout à fait efficaces mais qui ne bouleverseraient pas des équilibres internes souvent fragiles. Je me permets donc de vous proposer de réfléchir aux modalités d'une mise en place efficace de cet espace de dialogue dédié à ce thème précis.

D'autre part, le CREDAF est également, ne l'oublions pas, un enfant légitime de la francophonie. A ce sujet, je vous prie de m'autoriser une réflexion rapide, sans verser dans les analyses catastrophistes du recul de la francophonie et de la vision restrictive de la concurrence que se livrent certaines des langues les plus parlées de la planète. Si la langue est vecteur de culture et de valeurs, cela devrait vouloir dire que nous, Francophones, sommes exposés depuis un certain moment en tout cas à une culture empreinte d'une certaine liberté de pensée, ainsi qu'à une culture égalitaire et un esprit de fraternité, et que si les flux étaient initialement majoritairement sortants de France, ils sont devenus depuis bien longtemps équitablement répartis dans tout l'espace francophone. Cela m'autorise à dire aujourd'hui que le CREDAF porte dans ses valeurs de quoi lui permettre de penser la fiscalité librement et, par conséquent, de développer des idées originales, et cela appelle de notre part une réflexion sur la manière de promouvoir les initiatives innovantes en matière de fiscalité qui pourraient s'imposer dans un espace important qui est le nôtre. Quant à l'égalité et à la fraternité, elles nous poussent déjà à cette coopération exemplaire entre nos pays et elles pourraient déboucher sur un bloc homogène permettant une plus grande solidarité entre nos pays dans un environnement international qui promet de devenir de plus en plus tendu. Pourquoi ne pas, dans ce même ordre d'idées, envisager une participation active du CREDAF aux négociations fiscales bilatérales engageant un pays membre s'il en formulait la demande ?

Chers amis,

Je voudrais aujourd'hui, en concluant, saluer la participation à cet événement de nos collègues des administrations fiscales du monde arabe, qui nous font le plaisir et l'honneur de se joindre à nous pour la durée de nos travaux.

Ahlan wa sahan bi achikka'ina minad doual al Arabiyah. Charraftoum al CREDAF wa charraftoum Loubnan.

Leur présence est à la fois une richesse supplémentaire pour nos travaux et une promesse d'avenir en terme d'action conjointe et de complémentarité, et je voudrais à cette occasion proposer le lancement immédiat d'une réflexion visant à formaliser sans plus attendre une coopération étroite entre le CREDAF et les administrations fiscales du monde arabe, sachant que le Liban a pris l'initiative de proposer la création de l'association des administrations fiscales arabes, actuellement en cours de formation, et je profite de cette occasion pour remercier mes collègues et amis des pays concernés pour avoir bien voulu y répondre favorablement.

Excellences, Mesdames et Messieurs,

Il me reste à remercier de tout cœur le Président Abderrahmane RAOUYA pour une présidence exemplaire qui a ouvert un grand nombre de projets et à vous souhaiter plein succès pour les jours qui viennent, et qui promettent d'être autant chargés qu'intéressants.

Bon colloque et bon séjour au Liban.

Discours d'ouverture de Monsieur Mohammad A. SAFADI Ministre des Finances du Liban



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

Bienvenue à Beyrouth qui accueille aujourd'hui le 27^{ème} Colloque du Centre de Rencontre et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales, connu sous le nom de CREDAF.

J'aimerais souhaiter la bienvenue aux représentants des pays arabes qui ont répondu à l'invitation du gouvernement libanais et sont venus participer à cette conférence, bien que plusieurs de ces états ne soient pas membres du CREDAF.

Leur participation représente une valeur ajoutée pour cette conférence et permettra d'enrichir les débats et d'élargir les horizons des discussions autour du développement de l'administration fiscale à partir de l'expérience de chaque pays.

Mesdames et Messieurs,

L'Algérie va remettre le flambeau de la Présidence du CREDAF au Liban qui bâtira sur ce qui a déjà été réalisé afin d'achever l'informatisation qui dépend des systèmes informatiques au sein de l'administration fiscale.

L'expérience du Liban, lors des vingt dernières années, a positivement avancé dans le domaine des réformes au niveau de l'administration fiscale et il va sans dire que les personnes en charge de cette administration vont transmettre à leurs collègues des pays participant à ce colloque la synthèse de ce qui a été accompli lors des différentes phases de la modernisation et vont également échanger leurs expériences avec eux, afin que tout le monde puisse bénéficier des leçons tirées.

L'informatisation complète de l'administration fiscale vise à donner à cette dernière un mécanisme d'automatisation qui lui permet de réaliser ses objectifs principaux, à savoir : offrir des services rapides, faciles et efficaces à tous les contribuables, au moindre coût possible, et les inciter à payer leurs impôts de façon volontaire, tout en respectant leurs obligations par conviction et non par coercition.

C'est là où réside l'importance de fournir à l'administration fiscale des mécanismes efficaces garantissant un flux d'informations permanent vers cette dernière et permettant de s'assurer de leur bonne utilisation.

Mesdames et Messieurs,

La technologie de l'information est devenue désormais la pierre angulaire de toute administration, que serait-ce donc pour l'administration fiscale ?

Les individus autant que les pays ont pour devise aujourd'hui d'achever le plus grand nombre de choses en perdant le moins de temps possible ; ceci ne peut être réalisé sans la technologie de l'information et son développement continu afin de garantir le bon déroulement des relations et une bonne communication, particulièrement entre l'administration fiscale et les contribuables qui financent la plupart des dépenses publiques par le biais des impôts.

Dans ce cadre, le Liban a su suivre le progrès mondial et notre gouvernement s'est engagé dans sa déclaration ministérielle à « œuvrer à améliorer les services de l'administration publique et à promouvoir l'utilisation des technologies de l'information et de la communication afin d'adopter les téléprocédures et le projet de gouvernance électronique ». Ainsi, l'administration fiscale a commencé à développer les services électroniques dans sa communication avec les contribuables, dans le but de leur permettre d'achever leurs formalités fiscales à n'importe quel moment, de n'importe où et à une vitesse maximale.

Mesdames et Messieurs,

Le Ministère des Finances, dont le souci est garantir le plus haut degré de transparence dans la gestion des finances publiques, poursuit les efforts qui ont été déployés pour moderniser l'administration fiscale, et nous sommes convaincus que la cohérence de cette administration améliore les ressources, renforce la confiance du citoyen en son gouvernement et consolide la réputation du Liban dans le monde. Nous sommes également confiants que le développement de l'administration fiscale est la clef de voûte du processus de réforme financière globale sur laquelle repose la formulation des politiques économiques et des plans de travail visant à atteindre le développement économique souhaité.

Dans ce contexte, les législations fiscales doivent être soumises à un processus de développement continu, et ce, dans l'intérêt des finances publiques et des contribuables, tout en prenant en considération le développement et la modernisation des secteurs économiques qui, à leur tour, doivent s'accompagner de la modernisation des législations et des lois.

Avant de conclure, j'aimerais féliciter le CREDAF, ce centre éminent qui célèbre ses 30 ans, et lui souhaiter encore plus de réussite et d'accomplissement, ce qui ne peut qu'avoir des répercussions positives sur ses états-membres.

Permettez-moi de vous souhaiter encore une fois la bienvenue, tout en espérant que les travaux de ce colloque soient couronnés de succès.

Merci de votre attention.

Discours de clôture de Monsieur Gilles BERTEAU Secrétaire général du CREDAF



**Monsieur le Président du CREDAF,
Mesdames et Messieurs les Directeurs,
Chers invités,
Mesdames et Messieurs,**

Nous arrivons au terme de ce 27^{ème} colloque de notre Centre, après 3 jours de travaux denses.

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

La participation très active dont vous avez fait preuve tout au long du colloque démontre tout l'intérêt que vous portez au thème retenu pour nos travaux, « l'administration fiscale et l'informatisation ». Qu'il s'agisse de la table ronde ou de la conférence au cours de laquelle vous avez posé de nombreuses questions aux intervenants, dont les témoignages ont été particulièrement intéressants, des commissions, très riches grâce au talent des animateurs, ou des ateliers qui ont remporté un grand succès, cet intérêt ne s'est jamais démenti.

J'ai noté, enfin, votre satisfaction à l'issue de la restitution des travaux de notre groupe d'experts qui, au cours de l'année écoulée, a été en mesure de produire un guide de contractualisation des objectifs.

Le thème annuel de « l'administration fiscale et l'informatisation », qui a été validé par notre assemblée générale, sera décliné sous plusieurs composantes tout au long de l'année 2012 dans le programme d'actions du CREDAF.

Ainsi, dès le mois de juin, du 10 au 12, un séminaire sur l'informatisation au service du contrôle fiscal se tiendra au Bénin.

Un second séminaire portera sur la modernisation du recouvrement ; il sera accueilli par la République Démocratique du Congo, du 17 au 19 septembre. Ce séminaire sera organisé en commun avec l'Association internationale des Services du Trésor.

Enfin, un groupe de travail sur l'élaboration d'un « guide d'aide à la définition des pré-requis et des besoins fonctionnels » en vue de l'informatisation » tiendra sa première réunion en Mauritanie du 3 au 5 décembre prochain.

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

Je précise par ailleurs qu'un autre séminaire a déjà été organisé cette année. Il s'est tenu à Yaoundé du 2 au 4 avril et a porté sur le « pilotage de l'activité dans une administration informatisée.

Je rappelle également que la deuxième réunion du groupe de travail chargé d'élaborer un « guide de contractualisation des objectifs » s'est tenue à Conakry, en Guinée, du 30 janvier au 1^{er} février et qu'une formation de formateurs consacrée aux modalités de mise en œuvre de ce guide sera organisée du 8 au 10 octobre au Niger.

Ce colloque aura été aussi l'occasion pour nous de découvrir le Liban. Vous nous avez offert, Monsieur le Directeur général, de magnifiques visites, de Beit Eddine aux Cèdres, dont nous garderons tous un merveilleux souvenir, de même que l'accueil chaleureux qui nous a été réservé durant notre séjour et nos déplacements

Je voudrais ici remercier les autorités libanaises et tout spécialement la Direction générale des Finances en la personne de M. Alain BIFANI, désormais Président de notre association, et de M. Louay EL HAJJ CHEHADE pour leur très grande implication qui a permis la parfaite tenue de notre colloque.

Je voudrais également exprimer toute ma reconnaissance au comité d'organisation du colloque, présidé par M. EL HAJJ CHEHADE que je prie de transmettre ces remerciements à ceux, nombreux, qui ont tout mis en œuvre, sans compter leur temps, pour assurer la réussite de notre colloque annuel.

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

Je souhaite remercier l'équipe du Secrétariat exécutif du CREDAF, Stéphanie PHILIPPE dont c'était le premier colloque et Odile PAOLETTI, qui ont participé activement à l'organisation de ce colloque et dont le soutien a été particulièrement précieux durant toute cette semaine

Ma gratitude va également à M. Abderrahmane RAOUYA dont le mandat de président du CREDAF s'est achevé le 7 mai, pour le soutien qu'il m'a apporté pendant un an et le rôle important qu'il a joué dans la mise en œuvre des décisions de l'assemblée générale.

Le colloque se termine et c'est avec une certaine nostalgie que nous devons nous séparer tant ce 27^{ème} colloque a comporté de moments forts avec la présence parmi nous de quatre directeurs généraux fondateurs du CREDAF et de trois anciens secrétaires généraux. Je souhaite une nouvelle fois les nommer : M. EL HINDI, du Liban, M. ALAOUI, du Maroc, M. PARAISSO du Niger, M. ABDOULAYE, du Togo, M. GERBEAUD, M. GINET et M. FAUGERON. Pendant ces quelques jours passés ensemble, ils nous ont fait partager leur sagesse et leur dynamisme resté intact.

Mesdames, Messieurs, je vous demande de vous lever et de leur faire une ovation.

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

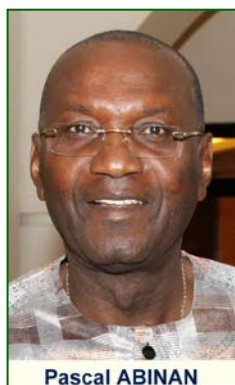
Je vous souhaite un bon retour dans vos pays respectifs et vous dis à très bientôt.

Je vous remercie.



Date	Thème	Intervenants et/ou animateurs	
		Pays	Noms
Lundi matin	Cérémonie d'ouverture	ALGÉRIE	M. Abderrahmane RAOUYA
		CREDAF	M. Gilles BERTEAU
		LIBAN	M. Alain BIFANI
		LIBAN	M. Mohammad A. SAFADI, Ministre des Finances
Lundi après- midi	Table ronde : Les enjeux de l'informatisation de l'administration fiscale	CONGO	M. Antoine NGAKOSSO
		FRANCE	M. Jean NIZOUX
		LIBAN	Mme Claudine KARAKI
		MALI	M. Amadou BA ALI TRAORE
		MAROC	M. Abdellatif ZAGHNOUN
		SENEGAL	M. Babou NGOM
		CREDAF	M. Gilles BERTEAU
Mardi matin	La mise en place d'un système d'information	CANADA	Mme Renée-France BOULIANE et Mme Carole IMBEAULT
	Commission n° 1 :		
	Commission n° 2 :		
	Commission n° 3 :	CÔTE D'IVOIRE et FRANCE	M. Pascal ABINAN et M. Renzo CELANTE
Mardi après- midi	Conférence-débat : Les effets internes et externes de l'informatisation de l'administration	FMI	M. Fatos QENDRO
	Présentation du système fiscal libanais	LIBAN	Mme Bassima ANTONIOS et Mme Thérèse GHOSSEIN
	Présentation des résultats des travaux du groupe de travail du CREDAF sur le modèle de guide de contractualisation des objectifs	FRANCE	Mme Florence DESCHAMPS
Jeudi matin	Les téléprocédures :	GABON	M. Joël OGOUMA et M. Claude MOMBO
	Atelier n° 1 : Présentation de l'expérience du Gabon		
	Atelier n° 2 : Présentation de l'expérience de la France	FRANCE	M. Jean-Jacques LE ROUX et M. Philippe LE BRIS
Jeudi après- midi	Cérémonie de clôture	CONGO	M. François BOSSOLO
		CREDAF	M. Gilles BERTEAU
		LIBAN	M. Alain BIFANI

Présentation des intervenants



M. Pascal ABINAN (Côte d'Ivoire)

M. Pascal ABINAN, Directeur général des Impôts de Côte d'Ivoire, a tout d'abord exercé les fonctions de Vérificateur Polyvalent à la Sous-direction des Enquêtes et Vérification (DGI) de 1980 à 1991. Il a été nommé par la suite Chef de Centre des Impôts du Plateau de 1991 à 1993.

De 1993 à 1996, M. ABINAN a été ensuite nommé Directeur régional des Impôts Abidjan-Nord, avant d'assurer les fonctions de Directeur des Opérations d'Assiette de 1996 à 1999.

Il a pris les fonctions de Directeur du Recouvrement de 1999 à 2000. Il est devenu ensuite Conseiller technique du Directeur général des Impôts de 2000 à 2001, avant d'être nommé aux fonctions de Directeur du Cadastre, qu'il a assurées de 2001 à 2005.

M. ABINAN a été Président du Comité Technique des Centres de Gestion Agréés (CGA) et Président de l'Observatoire du Contrôle fiscal.

M. ABINAN est diplômé d'une Licence en Droit public obtenue à l'Université d'Abidjan.

Il est également diplômé de l'Ecole Normale des Impôts de Clermont-Ferrand (France) et de l'Ecole Nationale d'Administration (diplôme du Cycle Supérieur).



Mme Renée-France BOULIANE (Canada)

Mme Renée-France BOULIANE a été nommée secrétaire exécutive en novembre 2007.

Elle travaille à l'Agence depuis plus de 25 ans et possède de solides connaissances et une riche expérience en gestion.

Elle a occupé différents postes, notamment en tant que conseillère principale de programmes au Bureau du sous-commissaire des programmes d'observation, directrice adjointe des ressources humaines de la Zone des Laurentides dans la Région du Québec, et gestionnaire des recouvrements à la Division du recouvrement des recettes du Bureau des services fiscaux de Montréal.

Elle s'est également vu conférer divers postes d'élaboration de politiques et de projets d'envergure nationale, à l'Administration centrale et au Bureau régional du Québec.

De septembre 2006 à son entrée en fonctions comme secrétaire exécutive, Mme BOULIANE était directrice du Bureau des services fiscaux de l'Outaouais et Rouyn-Noranda.

Mme BOULIANE détient une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'Administration publique et a réussi le programme de perfectionnement en gestion supérieure (PPGS).



M. Renzo CELANTE (France)

M. Renzo CELANTE a assuré les fonctions de Directeur divisionnaire des impôts 2001 à 2008. A ce titre, il a été chargé tout d'abord de l'animation et du pilotage de la mission nationale pour la modernisation du management des services. Il a ensuite assuré successivement les fonctions d'animation des divisions du contentieux, des affaires budgétaires et informatiques, et de la coordination, de la stratégie et de la modernisation au sein de la direction des services fiscaux de Paris-Est.

Depuis 2008, M. CELANTE exerce les fonctions de Directeur départemental des impôts (puis Administrateur des finances publiques). Il a été tout d'abord adjoint du directeur des services fiscaux de Paris-Ouest, en charge de la supervision des divisions du contrôle fiscal, de la fiscalité patrimoniale et du contentieux jusqu'en 2010.

Il est actuellement Responsable adjoint du pôle fiscal de Paris Sud-Ouest, en charge de la supervision des divisions du contrôle fiscal, de l'assiette et du contentieux des entreprises et de l'action en recouvrement.

En matière de Coopération internationale, M. CELANTE est chargé de mission pour la coopération bilatérale avec la Tunisie depuis 2008.



Mme Carole IMBEAULT (Canada)

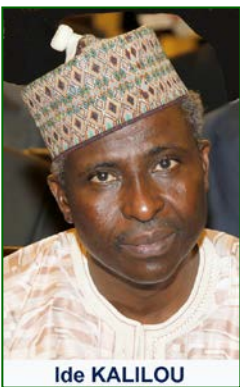
Depuis plus de 34 ans, Mme Carole IMBEAULT travaille dans la fonction publique du Québec où elle a occupé divers postes de gestion au sein de ministères et organismes. Actuellement Vice-présidente et Directrice générale de la Direction générale des Entreprises (DGE) à l'Agence du Revenu du Québec, elle a également assumé, à titre de sous-ministre adjointe, les directions générales des particuliers ainsi que celle du recouvrement fiscal.

Elle siège actuellement au conseil d'administration de l'ÉNAP et de l'Institut d'administration publique du Grand Montréal, est Vice-présidente du Comité Entraide – Secteurs public et parapublic et agit à titre de Présidente du Comité d'Orientation en Ethique de l'Agence.

La DGE est responsable de l'administration courante de la fiscalité des sociétés et des mandataires faisant des affaires au Québec.

Mme IMBEAULT est détentrice d'une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'Administration publique (ÉNAP).

Elle est également administratrice de sociétés certifiée du Collège des administrateurs de Sociétés de l'Université Laval du Québec.



M. Idé KALILOU (Niger)

M. KALILOU est Directeur général des Impôts du Niger. Il a successivement exercé les fonctions de Chef du service des Vérifications et Enquêtes, de Directeur d'Exploitation dans la Société nigérienne des Produits pétroliers (SONIDEP).

Il a ensuite été Directeur de la Législation et du Contentieux, puis Directeur des Etudes et du Suivi des Recettes, avant d'être nommé Commissaire chargé des Ressources internes au Ministère de l'Economie et des Finances.

Puis il a été Directeur de Cabinet Adjoint du Premier Ministre et Conseiller technique du Directeur général. ~~Il est actuellement Directeur général des Impôts~~

M. KALILOU est diplômé d'une Maîtrise en Droit des Affaires et d'un D.E.S.S. en Administration fiscale de l'Université Paris IX-Dauphine.



Mme Claudine KARAKI SALIBA (Liban)

Mme Claudine KARAKI SALIBA est Directrice du Programme de Réformes Fiscales.

De 1997 à 2002, elle a géré une équipe d'analystes d'affaire en tant que responsable de la réingénierie des processus d'affaire concernant les différents impôts pour le développement d'un système informatique, de la création d'un département chargé des services aux contribuables.

De 1999 à 2002, Mme Claudine KARAKI SALIBA a assisté le directeur du projet DTR en ce qui concerne la réforme des politiques et procédures des timbres fiscaux, ainsi que la réorganisation de plusieurs départements tels que le Département de l'Impôt sur le Revenu, le Centre d'Information et le Département des Courriers.

Elle a également assuré les fonctions de Consultante analyste d'impôt, entre 2000 et 2001, pour le projet de modernisation / d'établissement de l'Administration fiscale au Royaume d'Arabie Saoudite.

De 2002 à 2009, elle a assuré les fonctions de Directrice du Programme des Opérations et de Mise en Place dans le Programme de Réformes Fiscales.

Depuis l'an 2007, elle est expert court terme auprès du FMI, et entreprend des missions de conseil et de soutien des projets de réformes dans différentes Administrations fiscales.

En 2009, elle a été nommée Directrice du Programme de Réformes fiscales. Elle est également membre du comité responsable de la réorganisation de l'Administration fiscale libanaise depuis le mois de juillet 2011.

Mme Claudine KARAKI SALIBA est titulaire d'une maîtrise en Informatique de Gestion.



M. Philippe LE BRIS (France)

Depuis 2009, M. Philippe LE BRIS est Directeur départemental des Impôts (puis Administrateur des Finances publiques) en qualité de Directeur du Pôle Pilotage et Ressources d'une Direction Régionale (Poitou Charentes).

De 2003 à 2009, il a été Directeur divisionnaire à la Direction des Services Fiscaux de Guadeloupe (ressources humaines, budgétaire, stratégie).

Auparavant, de 1998 à 2003, il a assuré les fonctions de Directeur des Services Fiscaux de la Collectivité Territoriale de Mayotte.

Il est correspondant pour la coopération bilatérale avec l'Algérie depuis 2010.



M. Claude MOMBO (Gabon)

M. Claude MOMBO est Chargé d'Etudes du Directeur général des Impôts depuis le mois de mars 2005. Il est également son Assistant s'agissant du Projet e-T@x.

Du mois de décembre 2002 au mois de mars 2005, il a été Chargé d'Etudes du Directeur des Etudes et de la Prospective.

M. MOMBO a été recruté et intégré à la DGI en septembre 2001.

Il a été diplômé de l'Institut de l'Economie et des Finances, 17ème Promotion, en juin 2001.



M. Antoine NGAKOSSO (République du Congo)

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

De 1991 à 1992, M. Antoine NGAKOSSO a tout d'abord été Chef de Bureau de la Réglementation et de la Législation budgétaire à la DEPF du Ministère des Finances et du Budget. Il a ensuite été chargé du suivi de l'exécution budgétaire à la DEPF du Ministère des Finances de 1993 à 1994.

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

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

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

Puis il a été nommé Directeur du Contrôle de gestion auprès du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, tout en assurant les fonctions de Chef du Département d'Economie Financière à la Faculté des Sciences Economiques de l'Université Marien NGOUABI à Brazzaville, avant de prendre les fonctions de Conseiller à la fiscalité et aux douanes du Ministre des Finances, du Budget et du Portefeuille public.

Il est titulaire d'un Master of Science en Economie Financière. Il est également docteur en Sciences Economiques (option Finances Publiques). Il est Maître Assistant CAMES.

Par ailleurs, M. NGAKOSSO est l'auteur de nombreuses publications dans le domaine de la fiscalité et des dépenses publiques.

Il exerce ses qualités d'expertise internationale en tant que Consultant auprès de l'Union Africaine (UA) sur des questions de financement de l'Union africaine et de l'intégration africaine en matière de fiscalité.



M. Babou NGOM (Sénégal)

M. Babou NGOM, en sa qualité de Coordonnateur de la Direction générale des Impôts et des Domaines (DGID), coordonne l'action des directeurs et conseillers techniques du Directeur général.

De 2005 à aujourd'hui, il a occupé les fonctions de Directeur des Impôts et de Coordonnateur. Auparavant, il a dirigé le Département de la Législation au sein de la DGID.

M. NGOM a également une grande expérience en matière de fiscalité internationale. Il a participé à l'élaboration de plusieurs conventions fiscales. Il a occupé les fonctions de conseiller auprès du Conseil d'Etat du Sénégal. Il a en outre travaillé sur les questions de bonne gouvernance, de lutte contre la corruption et de contrats publics en tant qu'expert du Conseil présidentiel de l'investissement.

Il a par ailleurs une longue expérience de vérificateur.

M. NGOM est juriste de formation diplômé de l'université de Dakar, de l'université Paris- Dauphine et de l'Ecole nationale d'administration de Dakar.



Jean NIZOUX

M. Jean NIZOUX (France)

M. NIZOUX a assuré les fonctions de Directeur du centre régional d'informatique d'Angers. Il a ensuite été nommé Chef du bureau des Applications foncières et référentiels, avant de prendre les fonctions de Chef du bureau à la Politique générale de l'informatique.

M. NIZOUX a été ensuite nommé Chef du bureau à la Direction de la production informatique.

De 2004 à 2010, M. NIZOUX a été Directeur des Services Fiscaux de la Direction de Paris Est. Depuis 2010, il est Administrateur général des Finances Publiques (Directeur du Pôle Pilotage et Ressources) au sein de la Direction régionale des

Finances publiques de l'Ile-de-France et de Paris. M. Jean NIZOUX est licencié en Sciences Économiques.

Depuis 2009, il est Chargé de mission pour les actions de coopération avec le Liban



M. Jean Serge OGOULA (Gabon)

M. Jean Serge OGOULA est Directeur des Régimes Spécifiques et Directeur du Projet e- T@x.

Il exerce les fonctions de Directeur des Régimes Spécifiques depuis le mois de juin 2010. De 2003 à 2010, il a été Directeur Provincial des Impôts de l'Ogooué-Maritime.

Auparavant, il a exercé les fonctions de Chef de la Brigade Contrôle TVA (CIGE) et, antérieurement, il a été Chef du Service des Analyses et des Recouvrements.



Joël OGOUMA

M. Joël OGOUMA (Gabon)

M. Joël OGOUMA assure les fonctions de Directeur général des Impôts du Gabon depuis le mois d'août 2010. En cette qualité, il est le Chef de la délégation du Gabon au 27^{ème} colloque international du CREDAF.

Auparavant, il a exercé les fonctions de Directeur général Adjoint du mois de décembre 2002 au mois d'août 2010.

De 1981 jusqu'à 2001, M. OGOUMA était Inspecteur Vérificateur, à la Direction des Vérifications Générales.



Fatos QENDRO

M. Fatos QENDRO (FMI)

M. Fatos QENDRO exerce les fonctions de conseiller sénior, bénéficiant d'une expérience de 26 années en matière de systèmes d'information, et de construction et d'ingénierie de systèmes dans les administrations fiscales. Cette expérience s'étend au développement, à la personnalisation et à la mise en œuvre de solutions et de systèmes intégrés en matière fiscale. M. QENDRO a travaillé au développement, à la personnalisation, à la mise en œuvre et à la supervision de solutions fiscales complexes au Sénégal, au Mali, au Libéria, au Koweït, en Egypte, au Maroc, au Monténégro, en Algérie, au Kosovo, en Albanie, en Bulgarie et en Roumanie. Il bénéficie ainsi d'une large expérience en matière d'introduction de technologies avancées et de solutions, incluant notamment des

systèmes d'archivage électronique et de paiement en ligne.

M. QENDRO a une grande expérience dans la conception et la mise en œuvre de programmes de modernisation des administrations fiscales. Il est hautement impliqué dans des initiatives de modernisation des institutions, dans la mise en œuvre de procédures automatisées, de formation et de programmes de restructuration.

M. QENDRO est docteur en informatique et mathématiques appliquées (Université Technologique de Compiègne – France).



M. Amadou Bâ Aly TRAORE (Mali)

M. TRAORE est Directeur général des Impôts du Mali.

Il a débuté sa carrière en 1976 en qualité d'Inspecteur des Services Economiques.

Il a ensuite été nommé Inspecteur vérificateur des impôts à la Brigade Nationale d'Investigation des Impôts en 1980.

En 1986, il a pris les fonctions de Chef de la Section Vérification de Comptabilité. Il a ensuite été nommé Chef de Centre des Impôts de Bamako VI en 1991, et Receveur des Taxes Indirectes du District de Bamako.

Il a été nommé Chef de la Division des Grandes Entreprises en 1996, puis Sous-directeur des Grandes Entreprises.

Enfin, il a été nommé Directeur des Grandes Entreprises en 2009, avant de prendre les fonctions de Directeur général des Impôts.

M. TRAORE est diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration en Section Sciences Economiques.

Il est également diplômé de l'Ecole Nationale des Impôts de Clermont Ferrand.



M. Abdellatif ZAGHNOUN (Maroc)

Depuis le mois de juin 2010, M. ZAGHNOUN exerce les fonctions de Directeur général des Impôts.

De 1982 à 2003, M. ZAGHNOUN a exercé diverses fonctions au sein du Groupe « Office Chérifien des Phosphates » (OCP), dont celle de Directeur du Pôle Mines et membre du comité exécutif du Groupe OCP en 2003.

Il a été nommé Directeur général de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects en juillet 2004, puis a exercé les fonctions de Président de la commission nationale de lutte contre la contrebande de cigarettes en 2005.

Il a assuré ensuite les fonctions de Représentant de la Région de l'Afrique du Nord, du Proche et Moyen-Orient et Vice-président du Conseil de l'Organisation Mondiale des Douanes (OMD) et celles de Président du Comité d'Audit de l'OMD (2008).

M. ZAGHNOUN est titulaire d'un diplôme d'Ingénieur d'Etat (Option en Génie minier).



Les travaux

LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME D'INFORMATION

SYNTHESE DES TRAVAUX DE LA SOUS-COMMISSION 1

Animateurs :

Mme Renée-France Bouliane, Secrétaire exécutive de l'Agence du Revenu du Canada

Mme Carole Imbeault, Vice-présidente et Directrice générale des Entreprises - Revenu Québec

Notre réflexion a porté sur les thèmes suivants :

- Politique de l'informatique – Stratégie
- Cycle de vie du projet de mise en place d'un système d'information
- Conduite du changement – Accompagnement du projet

- Objectifs de la sous-commission
 - Échanger sur les pratiques existantes liées aux thèmes
 - Identifier les pratiques exemplaires et les difficultés principales
 - Explorer des mesures à prendre pour éviter/minimiser les difficultés

- Sommaire des discussions

POLITIQUE DE L'INFORMATIQUE – STRATÉGIE

- Engagement de la haute direction (dispositions législatives ; priorité nationale, engagement ministériel et DGI)
- Établir une gouvernance informatique
 - Au sein de la DGI qui se rapporte au DG
 - Organe de gestion de projet (Comité de pilotage qui associe l'ensemble des intervenants ; chef de projet)
- Définir les orientations en matière d'informatique (5 à 10 ans)
 - Vision/orientations stratégiquesExemples :
 - accroître l'assiette fiscale
 - améliorer les services aux contribuables
 - automatisation

- augmenter la production électronique

- Élaborer un schéma directeur informatique
 - Portée claire et objectifs bien définis en appui aux orientations stratégiques
 - Identifier les opportunités et risques
 - Biens livrables ; échéancier et coûts
 - Mesures de rendement
 - Objectifs financiers :
 - retour sur l'investissement
 - coûts de fonctionnement (gains d'efficience et d'efficacité)
- Mettre en place un système d'information (réalisation)

PRINCIPALES ETAPES DU CYCLE DE VIE DU PROJET

- L'établissement d'un document normatif
 - Définition des priorités et objectifs
- Étude préalable/de faisabilité
- Portée du projet (effets attendus – performance ; gestion RH ; gains d'efficience)
- Recensement des besoins (consultation/sondage des clients internes/externes)
- Évaluation des systèmes d'information existants
- Le plan de mise en œuvre (y compris principaux jalons, livrables et échéanciers ; intégration des différents systèmes déjà existants)
- La réalisation (définir le niveau d'assistance externe nécessaire et la conversion des données existantes le cas échéant)
- Les essais (le recettage des applications)
- La maintenance

CYCLE DE VIE DU PROJET – CRITERES DE SUCCES

- Gouvernance solide et **biens définis** (équipes de gestion de projet ; processus pour rendre compte de l'avancement ; rôle des intervenants et modalités d'intervention)
- Législation adaptée
- Budget bien défini pour la durée du projet
- Meilleure planification (étapes de projet bien définies)
- Définition claire des attentes (performance ; délais de traitement, hausse de rentabilité, optimisation des RH, services améliorés, sécurisation/protection des informations)
- Identification rapide, si besoin, en assistance et maîtrise technique

- Processus visant à assurer le transfert de l'expertise à l'interne par la mise en place d'une équipe informatique pour limiter la dépendance aux fournisseurs/prestataires
- Projet majeur divisé en segments possédant une gouvernance et une planification distincte
- Mettre en place des systèmes intégrés ou prévoir la mise en place de "codes ou parties de codes" qui permettent aux applications de communiquer entre elles
- Modalités de recettage (tests bien définis – équipes dédiées)
- Identifier les besoins de maintenance (corrective, évolutive et durabilité des applications et les coûts associés)
- Reporting/ rendre compte de l'évolution et des avancements/ Business review)

- **CONDUITE DU CHANGEMENT – ACCOMPAGNEMENT DU PROJET**

- Haute direction **affiche** à tous les niveaux du projet
- Importance de communiquer et de sensibiliser (à l'interne comme à l'externe)
- Communication adaptée aux agents, inspecteurs, techniciens en informatique ainsi qu'aux contribuables et à leurs représentants
- Gérer la résistance au changement et les conséquences qui en découlent (comprendre les craintes, y répondre et adapter la communication en conséquence)
- Capitaliser sur les opportunités du changement :
 - Valeur ajoutée (bienfaits)
 - Valorisation des tâches
 - Transparence (dire les vraies choses)
- Appropriation du projet par les agents (comité de pilotage avec les intervenants touchés)
- Formation des agents et utilisateurs
- Mise en place d'une structure d'aide (Bureau d'assistance aux agents ainsi qu'aux utilisateurs)
- Journées portes-ouvertes/rencontres d'échanges (focus group)
- Mesures d'accompagnement
 - Formation (besoin d'infrastructures de formation continue)
 - Les suivis
 - Plan prévisionnel de main d'œuvre (redéploiement des effectifs)
 - Développement de carrières
- Mise en place de sanctions dans les cas de non conformité

SYNTHESE DES TRAVAUX DE LA SOUS COMMISSION 2

Animateurs :

M. Ide KALILOU, Directeur général des Impôts, Niger

M. Mahamane MAL OUSMANE, Directeur des Grandes Entreprises, Niger

I – CONSTATS

L'ensemble des administrations fiscales représentées dans la commission n°2 ont eu pour souci d'informatiser leurs activités.

Aussi, la gouvernance informatique est, un peu partout, assurée par un haut niveau de la hiérarchie de l'administration fiscale, voire du ministère chargé des finances. Toutefois, on remarque une forte diversité des outils mis en place :

- Existence d'un identifiant unique
- Existence d'un système intégré plus apte aux échanges
- Existence d'outils de gestion automatisée qui ne couvrent pas toutes les fonctions fiscales
- Existence d'applications informatiques de faible niveau

Dans certains cas, l'informatisation est intervenue à la suite de recommandation du FMI et/ou de la Banque Mondiale (Arabie Saoudite, Palestine...). Elle est aussi le fruit d'une coopération bilatérale.

Un schéma directeur informatique était élaboré chez les uns, d'autres ont eu recours à des bureaux d'étude pour élaborer des termes de référence, ou alors le service d'entreprise de « prêt à l'emploi » était sollicité.

II - LES PRINCIPALES REALISATIONS DES DIX DERNIERES ANNEES

- Mise en place d'un système standard adapté aux besoins
- L'acquisition d'un système intégré de gestion de taxes
- Identifiant unique fiabilisé et sécurisé
- Modules et fonctionnalités couvrant les procédures
- Télédéclarations et télépaiements très limités
- Système de gestion sectorielle des opérations fiscales

III - DIFFICULTES PRINCIPALES RENCONTREES ET MESURES PRISES POUR LES SURMONTER

- Budgets alloués très insuffisants
- Résistance des agents aux changements
- Insuffisances des moyens (humains, matériels et financiers)
- Hostilité du secteur informel très important dans certains pays
- Manque d'interconnexion entre régies financières (Impôts, Trésor, Douanes)
- Manque de bases de données
- Difficultés d'évaluation des vrais besoins
- Manque de service après vente, c'est-à-dire de services assurant la maintenance
- Cahiers des charges pas précis

- Système de communication peu performant
- Problème d'électrification de certaines villes
- Impréparation dans la mise en œuvre

IV - PRINCIPALES MESURES PRISES

- Information, formation, sensibilisation des agents et des contribuables
- Recours à la coopération pour financer au moins une partie de l'informatisation
- Fiscalisation accélérée du secteur informel à travers les CGA
- Constitution de bases de données
- Assistance technique sollicitée
- Echanges d'expériences
- Comités ou groupes de travail mis en place pour le suivi évaluation
- Gestion des risques
- Partage de connaissances dans le cadre du CREDAF
- Sites pilotes initiés
- Automatisation de tous les segments de gestion des impôts pour un meilleur suivi des contribuables

CONCLUSION

La commission n° 2 a compté en son sein des invités du colloque du CREDAF : on peut citer l'ABDF, ADETEF, l'Arabie Saoudite, le BRGM, l'IBFD, la Palestine, les Emirats Arabes Unis et la Libye. Ils ont été très actifs et ont beaucoup contribué aux débats. Leurs expériences sont capitalisées dans les développements ci-dessus.

SYNTHESE DES TRAVAUX DE LA SOUS COMMISSION 3

Animateurs :

M. Pascal ABINAN, Directeur général des Impôts, Côte d'Ivoire

M. Renzo CELANTE, Administrateur des Finances publiques, France

I – POLITIQUE DE L'INFORMATIQUE ET STRATEGIE

Tous les pays représentés dans la commission disposent d'un système d'information ou sont sur le point d'en formaliser un.

L'ancienneté de l'informatisation est très variable : début des années 1970 pour certains, années 1990 pour d'autres, beaucoup plus récemment pour quelques-uns.

Les principaux "déclencheurs" de la mise en place ou de la rénovation du système informatique ont été mis en avant par la commission :

- la modernisation de la fiscalité et des infrastructures du pays ;
- le développement du dispositif de pilotage par objectifs ;
- les besoins de renforcement du civisme fiscal et de l'amélioration de la relation avec les usagers (la création de la DGE a souvent été citée comme une étape décisive pour le lancement d'un nouveau système d'information).

A/ Qui pilote la stratégie fiscale ?

Si la stratégie et la gouvernance informatique ont pu être positionnées à l'origine au niveau ministériel, dans certains pays, une évolution conduisant à une appropriation progressive par les directions générales fiscales est assez rapidement intervenue, en raison de la nécessité de positionner la stratégie au plus près des acteurs de terrain et de mieux être à même de répondre aux besoins des agents et des usagers.

Cette évolution s'est traduite très majoritairement par la mise en place d'organes de gouvernance dédiés : directions générales transverses intégrant le domaine informatique ou directions/sous-directions purement informatiques.

Ces structures de gouvernance informatique s'appuient, suivant les pays :

- soit sur des ressources propres (humaines et techniques) ;
- soit sur des ressources mixtes (internes + assistance externe) ;
- soit enfin sur des ressources externes, mais pilotées par la gouvernance interne.

B/ Sur quel périmètre portent les systèmes d'information ?

Le socle commun est, dans la majorité des pays, constitué par les missions fiscales dans leur ensemble : assiette, recouvrement et, moins systématiquement, le contrôle fiscal.

Des extensions existent cependant dans de nombreux pays visant les missions cadastrales et foncières ainsi que la gestion des ressources (humaines et budgétaires).

C/ Une stratégie garante de l'efficacité globale des outils informatiques

La commission a relevé une difficulté fréquente en terme de stratégie, consistant à trouver le bon équilibre entre :

- la satisfaction des besoins de spécialisation et d'adaptation fine au tissu fiscal ;
- la recherche permanente d'une efficacité globale.

La première accompagne la modernisation interne des processus fiscaux mais induit des risques de cloisonnements pouvant aller jusqu'à la constitution de silos étanches (par type d'impôt, par population gérée...).

La seconde, empreinte du souci de globalité de l'action administrative (identifiants communs notamment), peut freiner la spécialisation du dispositif mais est néanmoins garante du besoin de maintenir des complémentarités et des pontages nécessaires entre les administrations (impôts, comptabilité publique, douanes, sécurité sociale, transports...).

II – LE CYCLE DE VIE DU PROJET

A/ La préparation et la planification du système d'information

Dans chacun des pays, un document plus ou moins normatif existe, sous la forme d'un plan informatique ou de schéma directeur informatique (SDI), établi le plus souvent en deux phases :

1/ Une phase préparatoire

Elle débute par la mise en place de pré requis :

- seuil minimum d'équipements informatiques des services ;
- familiarisation des agents avec les outils bureautiques et la messagerie.

Elle se poursuit, dans l'idéal, par un diagnostic précis de l'existant et sur une évaluation objective de la disponibilité des moyens au regard des ambitions :

- moyens humains et techniques ;
- ressources budgétaires ;
- supportabilité culturelle.

2/ Une planification claire et pilotée

Le plan informatique ou le SDI doit s'attacher à fixer le bon dimensionnement du dispositif et les priorités pour y parvenir. Parallèlement, il doit définir les modalités de déploiement, d'accompagnement et de maintenance.

B/ La réalisation du système d'information

Si l'étape de préparation est conduite correctement, la réalisation matérielle du projet peut alors s'engager selon deux variantes principales, en fonction de l'organisation et des moyens mobilisables :

- une réalisation interne à partir des ressources propres (avec néanmoins fréquemment un partenariat ou une assistance externe) ;
- le choix de produits externes, avec le souci de rechercher une réappropriation interne progressive.

Les débats en commission ont mis en lumière avec constance une clé essentielle pour la réussite de cette réalisation : confier un rôle moteur aux utilisateurs sur la conception et la vie du projet. Cette participation peut prendre plusieurs formes :

- participation active des directions fiscales aux comités de pilotage du projet informatique ;
- création de comités d'utilisateurs disposant d'un pouvoir de proposition, voire de validation.

III – LA CONDUITE DU CHANGEMENT

La commission a unanimement souligné que l'accompagnement du déploiement de tout système d'informatisation est un facteur essentiel de sa réussite.

Cet accompagnement utilise divers vecteurs complémentaires :

A/ La communication interne

Elle doit être intensifiée et peut utiliser différents canaux :

- la mise en place de cellules de communication dédiées ;
- la création de sites intranet/internet ;
- la publication de journaux internes ;
- la rédaction de guides à l'usage des utilisateurs, bien documentés et actualisés.

B/ La formation

Un effort très important de formation doit être fait lors de tout déploiement de nouvelles applications informatiques, avec une intensité variable suivant l'ampleur des changements intervenant dans les méthodes de travail ou la pyramide des âges des agents.

Au-delà de la formation continue, une modification du mode et des profils de recrutement s'avère souvent nécessaire afin d'être en mesure de sélectionner des agents possédant une double compétence (fiscale + informatique).

C/ L'assistance aux usagers

Une communication externe efficace et incitative doit venir accompagner les usagers dans les nouveaux services informatiques proposés (ex : démarches en ligne).

Une forte sensibilisation des intermédiaires naturels que sont les experts-comptables et les conseils fiscaux doit également intervenir.

D/ Conséquences sur l'organisation et les processus de travail

Il est indispensable de prendre en charge la peur du changement et les résistances qu'elle génère chez les agents (voire les usagers), qui mettent en avant :

- le risque de perte de repères (réduction du papier, des contacts avec les usagers, de la connaissance du terrain...);
- les perturbations et le stress liés à la restructuration des services et des processus de travail.

Cette prise en charge doit se faire par des réponses adaptées :

- mise en place d'une assistance informatique de proximité, efficace et réactive ;
- l'accompagnement du déploiement d'applications nouvelles par les équipes projet jusque dans les services ;
- la création d'un réseau de référents (acteurs motivés) au sein des services locaux.

Plus généralement, il est souhaitable, autant que possible, de préserver la maîtrise des processus fiscaux sur l'outil informatique, et non l'inverse.

E/ Le soutien et la coopération bilatérale

Les échanges entre les participants ont illustré l'existence de nombreuses actions de coopération bilatérale et de partenariats entre les différents pays.

Le thème choisi pour ce colloque a été jugé très pertinent et porteur de nombreuses retombées potentielles, susceptibles de se prolonger dans les futures actions conduites sous l'égide du CREDAF.

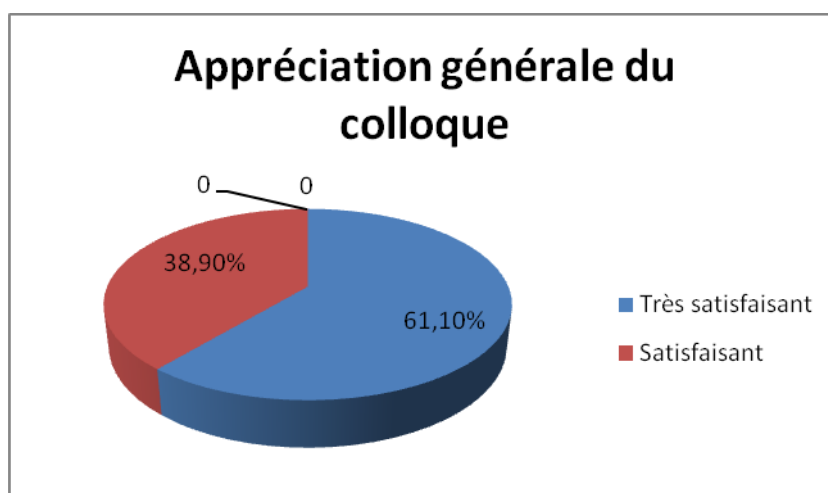
Synthèse des évaluations

⇒ Informations préliminaires

Le colloque de Beyrouth a réuni 126 participants dont 90 délégués représentant les pays du CREDAF, 19 délégués représentant des pays invités, 10 délégués représentant des organismes internationaux et 7 invités d'honneur à l'occasion de la célébration des 30 ans du CREDAF.

Parmi les 126 participants, 104 d'entre eux ont été soumis à un questionnaire en ligne afin d'évaluer le colloque dans sa globalité (travaux, organisation, cadre, etc.) et 56 y ont répondu, soit 54 % des participants interrogés.

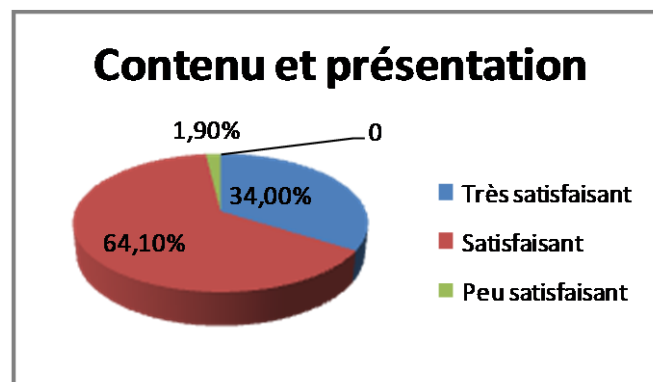
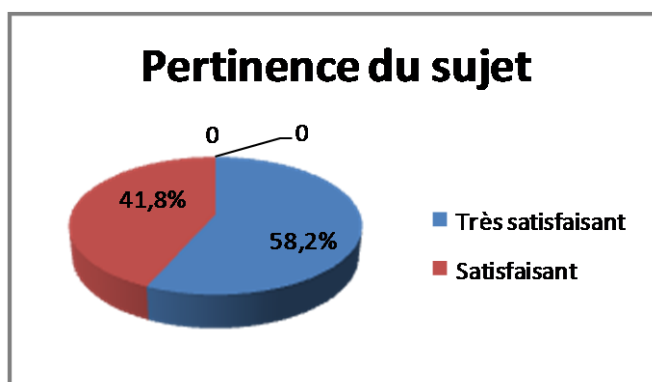
I. Evaluation du séminaire dans sa globalité



II. Evaluation des travaux

1) Table ronde « Enjeux de l'informatisation de l'administration fiscale »

Questions traitées par 98,1 % des participants ayant répondu au questionnaire.

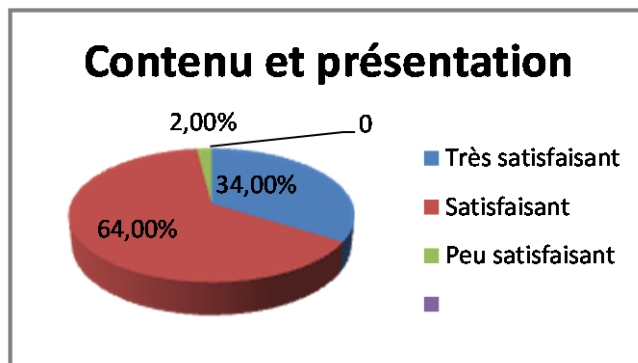
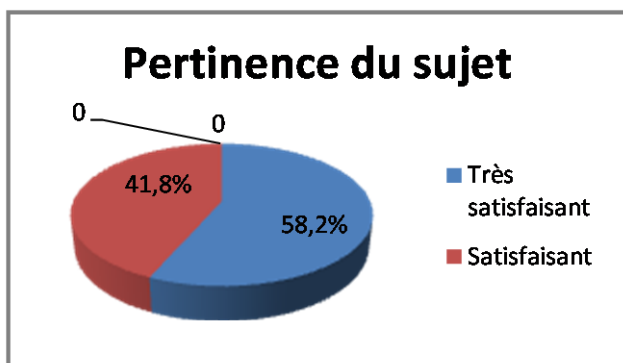


⇒ Commentaire libre sur le déroulement de la table ronde "Enjeux de l'informatisation de l'administration fiscale" (Taux de réponse de 63 %)

- La table ronde est jugée enrichissante et instructive par une grande majorité des participants ayant répondu à la question.
- Quelques participants regrettent une mauvaise gestion du temps (interventions trop longues, présentations trop nombreuses, pas assez de temps consacré aux échanges).
- La disparité des niveaux d'expérience et de développement des pays sur ce sujet est un problème pour certains participants qui jugent la mutualisation des pratiques difficiles à mettre en œuvre dans ces cas.

2) Commission « La mise en place d'un système d'information »

Questions traitées par 98,1 % (pertinence du sujet) puis 92,6 % des participants ayant répondu au questionnaire (contenu et présentation).

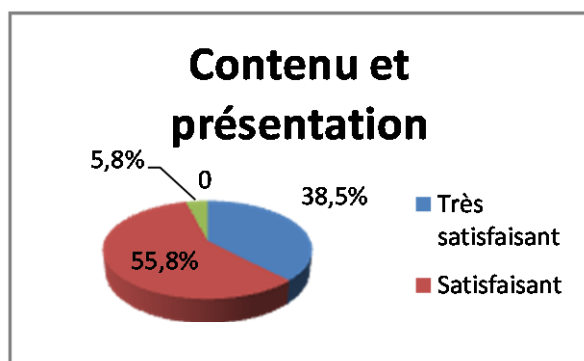
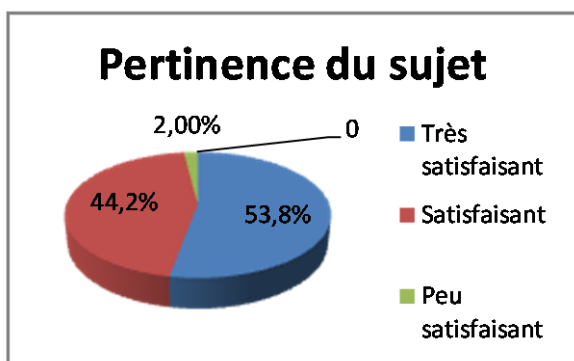


⇒ Commentaire libre sur le déroulement de la commission - "Mise en place d'un système d'information" (Taux de réponse de 46,3 %)

- Les participants font part d'une grande satisfaction à l'égard des animateurs.
- Les participants estiment avoir appris beaucoup de choses concrètes et utiles.
- La qualité et la profondeur des échanges ont été particulièrement appréciées.
- Un participant suggère, lors de la restitution, qu'une unique synthèse regroupe le bilan des travaux des trois commissions.

3) Ateliers « Les téléprocédures »

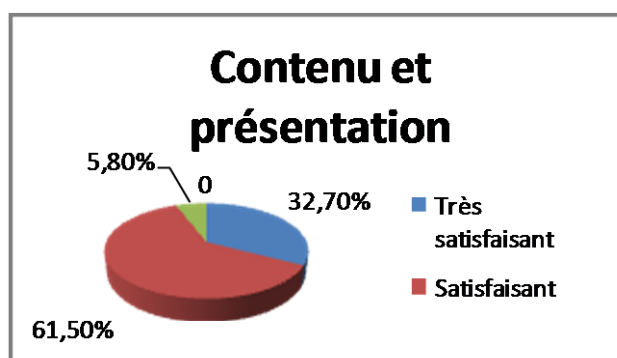
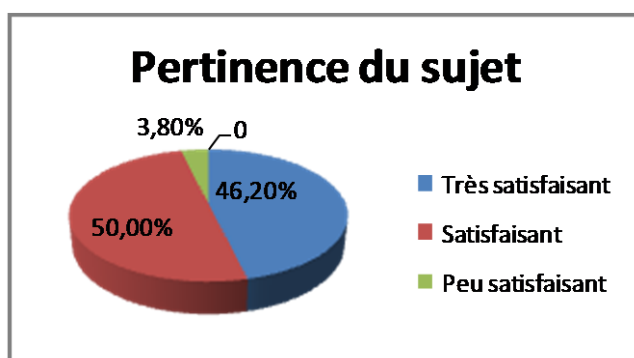
Questions traitées par 94,4 % (pertinence du sujet) puis 92,6 % des participants ayant répondu au questionnaire (contenu et présentation).



- ⇒ Commentaire libre sur le déroulement des ateliers "Les téléprocédures" (Taux de réponse de 44,4 %)
- Les participants ont, d'une manière générale, apprécié les échanges d'expérience.
 - Certains ont souligné l'intérêt de comparer les expériences d'un pays au système de téléprocédures abouti et celles d'un pays au stade du projet.
 - Quelques participants auraient préféré des présentations plus courtes pour donner plus de temps au débat.
 - Plusieurs participants auraient aimé que la question des obstacles et des difficultés soit traitée davantage.

4) Conférence « Les effets internes et externes de l'informatisation de l'administration »

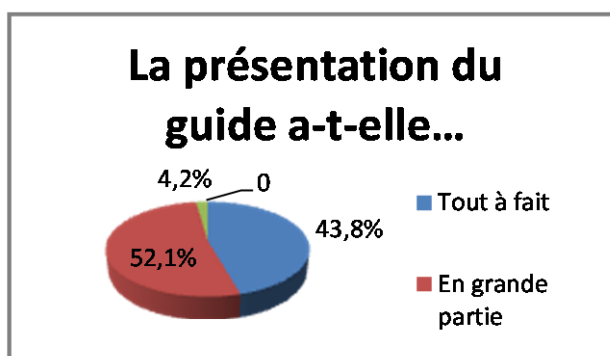
Questions traitées par 96,3 % des participants ayant répondu au questionnaire.



- ⇒ Commentaire libre sur le déroulement de la conférence "Les effets internes et externes de l'informatisation de l'administration" (Taux de réponse de 35,2 %)
- La totalité des participants qui se sont exprimés sur cette question ont jugé la conférence instructive, intéressante, précise.
 - La qualité de l'animateur et de sa présentation a été soulignée.

5) Le guide de contractualisation des objectifs

Question traitée par 85,2 % des participants ayant répondu au questionnaire.

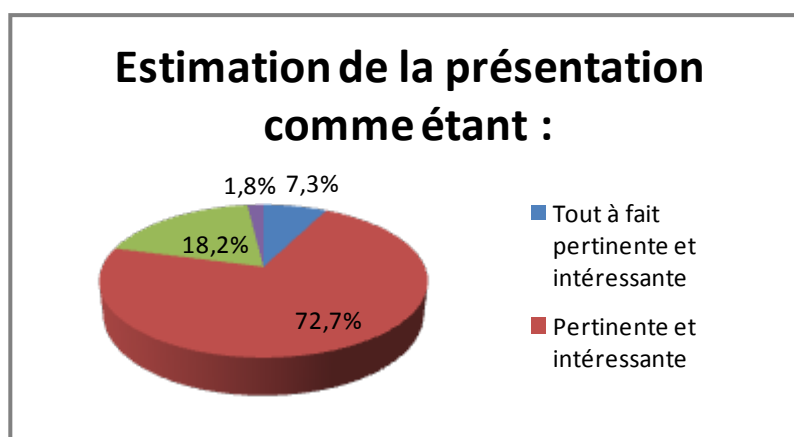


- ⇒ Commentaire libre sur le guide de contractualisation des objectifs (Taux de réponse de 37,0 %)

- Les participants ont beaucoup apprécié la présentation du guide et voient en lui un outil utile et concret.
- La qualité de la présentation a été soulignée.
- Certains participant auraient aimé que davantage de temps soit consacré à la fois à la présentation et aux débats ensuite.

6) La présentation du système fiscal du Liban

Question traitée par 98,1 % des participants ayant répondu au questionnaire.



7) Classement des interventions selon leur intérêt

Question traitée par 87,0 % des participants ayant répondu au questionnaire.

1 = thème le plus apprécié par le participant / 6 = thème le moins apprécié par le participant.

	1	2	3	4	5	6	Moyenne de classement
Table ronde "Enjeux de l'informatisation de l'administration fiscale"	<u>25,0%</u>	22,9%	14,6%	16,7%	6,3%	14,6%	3,0
Commission "Mise en place d'un système d'informatisation"	<u>33,3%</u>	22,9%	14,6%	10,4 %	14,6%	4,2%	2,6
Ateliers "Les téléprocédures"	24,5%	20,4%	12,2%	<u>32,7%</u>	6,1%	4,1%	2,9
Conférence "Les effets internes et externes de l'informatisation de l'administration"	8,2%	20,8%	<u>37,5%</u>	10,4%	20,8%	2,1 %	3,2
Guide de contractualisation des objectifs	8,2%	8,2%	18,4%	26,5%	<u>28,6%</u>	10,2%	3,9
Présentation du système fiscal du Liban	0%	4,1%	2,0%	4,1%	24,5%	<u>65,3%</u>	5,5

L'intervention qui a été la plus appréciée par les participants interrogés est la commission « Mise en place d'un système d'informatisation ».

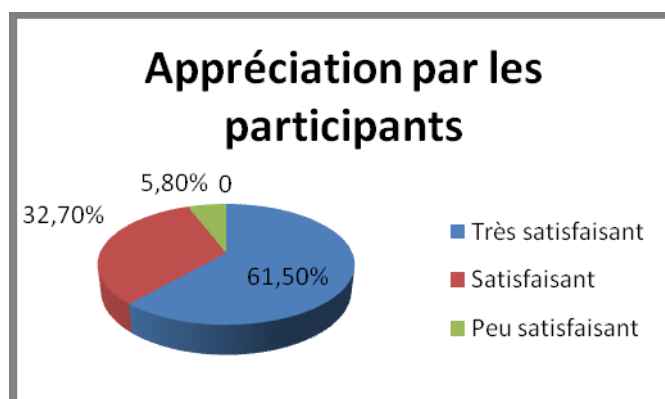
L'intervention qui a été la moins appréciée par les participants interrogés est la présentation du système fiscal du Liban.

- ⇒ Commentaires et/ou suggestions (durée - répartition des programmes - méthodes d'intervention, etc.) – Taux de réponse de 46,3 %
- La plupart des participants se disent très satisfaits des travaux en général.
- Plusieurs participants suggèrent de traiter moins de thèmes afin de pouvoir approfondir davantage les échanges.
- Certains participants souhaiteraient avoir plus de temps pour le déjeuner ainsi que le soir entre la fin des travaux et le dîner.

III. Organisation du colloque

1) Organisation - Accueil - Transfert - Prise en charge

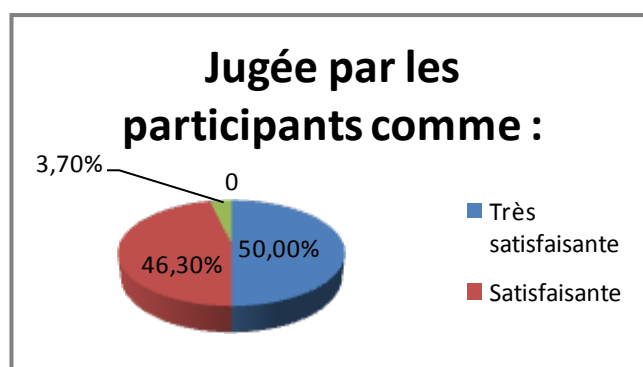
Question traitée par 96,3 % des participants ayant répondu au questionnaire.



- ⇒ Commentaire libre sur la partie "logistique" du colloque (Taux de réponse de 57,4 %)
- La longue attente au moment de chaque déplacement a été soulignée par de nombreux participants.
- La quasi-totalité des participants se disent très satisfaits de l'organisation du colloque et félicitent l'équipe du CREDAF et le comité d'organisation.

2) Durée du colloque

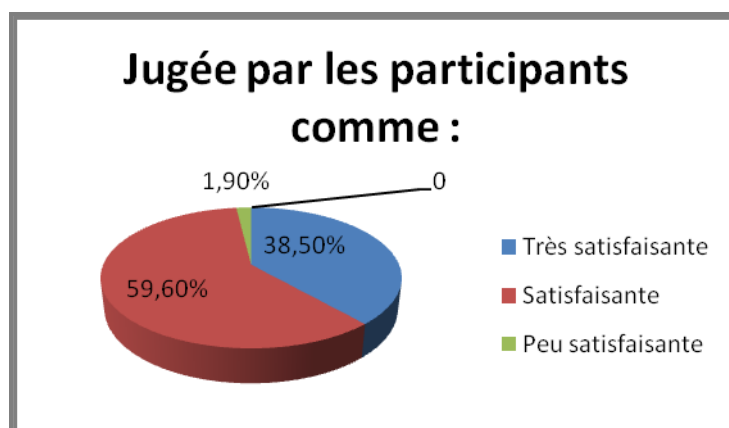
Question traitée par 100 % des participants ayant répondu au questionnaire.



- ⇒ Commentaire libre sur la durée du colloque (Taux de réponse de 42,6 %)
- La grande majorité des participants jugent la durée du colloque optimale.
 - Certains auraient apprécié une demi-journée de plus (suggestions : accorder une demi-journée de débats entre les DG uniquement ; donner davantage la parole aux organismes internationaux présents).
 - Les participants ont apprécié d'avoir disposé de temps pour tisser des liens avec les délégués présents.

3) La documentation : pertinence, disponibilité, maniabilité

Question traitée par 96,3 % des participants ayant répondu au questionnaire.



- ⇒ Commentaire libre sur la documentation (Taux de réponse de 40,7 %)
- La totalité des participants ont été très satisfaits de la documentation et jugent qu'elle est un outil majeur dans le déroulement et la préparation des travaux.
 - Certains participants demandent un accès plus facile à la documentation.

4) Commentaires généraux, axes d'amélioration

Question traitée par 40,7 % des participants ayant répondu au questionnaire.

- Une amélioration de la gestion du temps est souhaitable (temps d'attente pour les déplacements, meilleure répartition entre présentations et débats).
- Le système de traduction a été très apprécié par les intervenants non francophones qui souhaitent que cette pratique se généralise afin de leur donner la possibilité de partager leur expérience avec les pays francophones.
- L'organisation et la logistique sont jugées parfaites par la majorité des participants.



Les 30 ans du CREDAF

Le colloque de Beyrouth a été l'occasion de célébrer les 30 ans du CREDAF qui a vu le jour en 1982. A cette occasion, un hommage a été rendu aux pères fondateurs de notre association, en particulier à :
M. Mustapha EL HINDI, du Liban,
M. Mohamed MEDAGHRI ALAOUI, du Maroc,
M. Abdoukarim PARAISSO du Niger,
M. Soulemane ABDOULAYE, du Togo,
tous quatre présents à Yaoundé en 1982 et à Beyrouth en 2012.



S. ABDOULAYE, A. PARAISSO, M. MEDAGHRI ALAOUI et M. EL HINDI

Trois anciens secrétaires généraux ont été également mis à l'honneur :
M. Alain GERBEAUD,
M. Dominique GINET et
M. Ivan FAUGERON.



I. FAUGERON, A. GERBEAUD et D. GINET

Les participants

Pays du CREDAF	Prénom/Nom Fonction	Adresse administrative Téléphone Mail
ALGERIE	M. Abderrahmane RAOUYA Directeur général des Impôts	DDI – Immeuble « Ahmed Francis » - Cité Malki - Quartier Ben Aknoun - ALGER 213 21 59 55 16 - 213 21 59 55 20 abderrahmane.raouya@mf.gov.dz
	M. Mohammed DRIF Directeur d'Etudes	DGI – Immeuble « Ahmed Francis » - Cité Malki - Quartier Ben Aknoun - ALGER 213 21 59 55 78 mohamed.drif@mf.gov.dz
	M. Zehir AZIRA Inspecteur à l'Inspection Générale des Services Fiscaux	DGI – Immeuble « Ahmed Francis » - Cité Malki - Quartier Ben Aknoun - ALGER 213 21 59 55 18 – 213 778 55 25 87 zehir.azira@mf.gov.dz
BELGIQUE	M. Carlos SIX Administrateur général de la Fiscalité	SPF Finances - North Galaxy – Tour A 14 - Bd du Roi Albert II, 33 – Boîte 28 - 1030 BRUXELLES 32 257 623 27 – 32 475 29 03 95 carlos.six@minfin.fed.be
	M. Philippe JACQUIJ Administrateur des Grandes Entreprises	SPF Finances - North Galaxy – Tour A 14 - Bd du Roi Albert II, 33 – Boîte 30 - 1030 BRUXELLES 32 257 624 39 – 32 496 55 61 14 philippe.jacquij@minfin.fed.be
BENIN	Mme Mariama SOUMANOU BABA-MOUSSA Directrice générale des Impôts et des Domaines	Direction générale des Impôts et des Domaines - 01 BP 369 – COTONOU 229 21 30 16 29/21 30 50 51 b_msoumanou@yahoo.fr
	M. Sènakpon Emmanuel FAFOLAHAN Directeur de l'Information et des Etudes	Direction générale des Impôts et des Domaines - 01 BP 369 - COTONOU 229 97 57 15 86 fafosena@yahoo.fr
BURKINA FASO	M. Filiga Michel SAWADOGO Directeur général des Impôts	DGI – 01 – BP 119 – OUAGADOUGOU 01 226 50 30 61 03 - Fax 226 50 31 27 70 filigams@yahoo.fr - dgi@impots.gov.bf
	M. Adama BADOLO Directeur de l'Informatique et des Prévisions	DGI - 01 BP 119 - OUAGADOUGOU 226 70 23 59 94 adama.badolo@impots.gov.bf
	M. Yvan BOUE Conseiller technique	DGI - 01 BP 119 - OUAGADOUGOU 226 50 32 46 56 boue.yvan@yahoo.fr

Pays du CREDAF	Prénom/Nom Fonction	Adresse administrative Téléphone Mail
BURKINA FASO	M. Abdoulaye SOMA Chef du Service de la Communication	DGI - 01 BP 119 - OUAGADOUGOU 226 70 24 71 41 somaabdoulaye@yahoo.fr
CAMEROUN	M. Alfred BAGUEKA ASSOBO Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts - Avenue de Narvick - BP 30636 - YAOUNDE 237 22 22 23 15 abassobo@yahoo.fr
	M. Ali OUMAR Chargé d'Etudes au Cabinet du Directeur général	Direction générale des Impôts - Avenue de Narvick - BP 30636 – YAOUNDE 237 22 23 49 73 – 237 99 91 97 49 – 237 75 04 15 64 oumarali2002@yahoo.fr
	M. Jean Yannick ESSOMBA BALLA Chargé d'Etudes, Assistant à la Division de l'Informatique	Direction générale des impôts - Rue de Narvick - YAOUNDE 237 96 10 56 99 yannickballa@gmail.com
CANADA	Mme Renée-France BOULIANE Secrétaire exécutive de l'Agence du Revenu du Canada	Agence du Revenu du Canada - 555 McKenzie – OTTAWA - Ontario renee-france.bouliane@arc.gc.ca 613 954 0680
	Mme Carole IMBEAULT Vice-présidente et Directrice générale des Entreprises - Revenu Québec	Revenu Québec - 3, Complexe Desjardins - Secteur D142C1 – MONTREAL – Québec - H5B1A4 514 287 37 00 - 514 953 72 85 carole.imbeault@revenuquebec.ca
	M. Hajib AMACHI Vice-président et Directeur général des Particuliers - Revenu Québec	3800, Rue de Marly - Secteur 3-2-6 – QUEBEC - Canada G1X 4A5 Tél. : 418 652 68 07 hajib.amachi@revenuquebec.ca
	Mme Rose JARAWAN Conseillère principale en Relations internationales	ARC - 12 rue York, 2 ^{ème} étage - OTTAWA, Ontario, K1A 0L5 613 948 34 04 rose.jarawan@cra-arc.gc.ca
COMORES	M. Hamada MOUSSA Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts - Place de l'Indépendance - BP 865 – MORONI abyanissa@yahoo.fr
	Mme Mariama MADI SAID Directrice régionale des Impôts	Direction régionale des Impôts COMORES
	M. Abdillahe AHAMADA Directeur régional des Impôts	Direction régionale des Impôts COMORES

Pays du CREDAF	Prénom/Nom Fonction	Adresse administrative Téléphone Mail
COMORES	M. Mohamed AFFANE Directeur régional des Impôts	Commissariat aux Finances - ANJOUAN 269 342 84 45 / 08 22 38 06 51 mohamedaffane@yahoo.fr
	M. Youssouf ISMAËL Directeur régional des Domaines	Direction régionale des Domaines COMORES adolphe60@yahoo.fr
CONGO	M. Antoine NGAKOSSO Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts – Rue William Guinet - BP 180 BRAZZAVILLE 242 05 746 54 34 ngakosso_antoine@yahoo.fr
	M. François BOSSOLO Directeur des Etudes et de la Prévision	DGI – Rue William Guinet – BRAZZAVILLE 242 05 746 54 35 - 242 06 666 51 46 bossolo34@yahoo.fr
	M. Eugène Didier MAKOLA Chef de Service informatique	DGI – Rue William Guinet – BRAZZAVILLE 242 06 666 73 28 / 242 05 533 77 27 makolaed@yahoo.fr
	M. Jean-Pierre BENGOU Chef de Projet Nouvel Identifiant Unique	Direction générale des Impôts – Rue William Guinet BP 180 - BRAZZAVILLE
CÔTE D'IVOIRE	M. Pascal ABINAN Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts – BP V103 ABIDJAN 225 20 21 70 15 / 01 45 10 14 / 07 07 20 52 pkabinan@yahoo.fr
	M. Norbert KOUAKOU Directeur de l'Informatique	Direction générale des Impôts – BP V103 ABIDJAN 225 20 22 31 15 / 225 07 70 74 42 knorbert@dgi.gouv.ci / kouakounorbert@yahoo.fr
	Mme Mireille KOIZAN Directeur de la Communication et de la Qualité	Direction générale des Impôts – BP V103 ABIDJAN 225 20 21 10 90 / 20 21 75 61 – 225 05 06 88 93 mkoizan@dgi.gouv.ci / mirkoizan@yahoo.fr
	Mme Aimée KENDJA Directeur régional Abidjan-Sud 1	DGI - BP 1285 - ABIDJAN 225 07 60 19 88 / 02 50 59 34 kendjaaimée@yahoo.fr
DJIBOUTI	M. GOULED AHMED YOUSOUF Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts - BP 2545 - DJIBOUTI 253 21 35 66 98 / 21 35 11-24 – 253 77 81 31 95 - Fax : 253 21 35 46 75 ygouled@mefip.gov.dj / dggouled@intnet.dj

Pays du CREDAF	Prénom/Nom Fonction	Adresse administrative Téléphone Mail
DJIBOUTI	M. AHMED ABDOURAHMANE EGUEH Sous-Directeur du Contrôle Fiscal	DGI - Cité ministérielle - BP 2545 - DJIBOUTI 253 21 32 52 95 / 77 81 39 93 moogueh@yahoo.fr
FRANCE	Mme Josiane LANTERI Responsable Mission de Coopération Internationale	Direction générale des Finances publiques – Mission de Coopération internationale - 86/92, Allée de Bercy 75574 PARIS CEDEX 12 33 1 53 18 02 52 - Fax 33 1 53 18 95 26 josiane.lanteri@dgfip.finances.gouv.fr
	Mme Sylvie PERROUDON-RAGOT Administrateur des Finances publiques	DGFIP – Mission de Coopération internationale - 86/92, Allée de Bercy 75574 PARIS CEDEX 12 33 1 53 18 02 54 - Fax 33 1 53 18 95 26 sylvie.perroudou-ragot@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Jean NIZOUX Administrateur général des Finances publiques	DRFiP Ile de France et Paris – 94, rue Réaumur – 75104 PARIS Cedex 02 33 1 55 80 85 02 – 33 1 55 80 85 09 jean.nizoux@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Jean-Jacques LE ROUX Administrateur général des Finances publiques	DRFiP Haute-Normandie et Seine Maritime – 21 Quai Jean Moulin – BP 1002 – 76037 ROUEN Cedex 1 02 35 14 40 01 jean-jacques.le-roux@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Renzo CELANTE Administrateur des Finances publiques	DRFiP Ile de France et Paris – 9, Place St Sulpice – 75292 PARIS Cedex 06 01 40 46 67 88 renzo.celante@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Philippe LE BRIS Administrateur des Finances publiques	DRFiP Poitou-Charentes et Vienne – 11, rue Riffault 86000 POITIERS 05 49 55 62 26 philippe.le-bris@dgfip.finances.gouv.fr
	Mme Florence DESCHAMPS Administratrice des Finances publiques Adjointe - Responsable de l'audit auprès du Délégué	DGFIP - Délégation Nord - 13, boulevard de la Liberté - 59000 LILLE 03.20.17.64.83 – Fax : 03.20.17.64.99 florence.deschamps@dgfip.finances.gouv.fr
	M. Denis MORANDINI Inspecteur des Finances publiques	DGFIP - Mission de Coopération internationale - 86/92, Allée de Bercy 75574 PARIS CEDEX 12 33 1 53 18 04 68 - Fax 33 1 53 18 95 26 denis.morandini@dgfip.finances.gouv.fr
GABON	M. Joël OGOUMA Directeur général des Impôts	DGI - BP 37/45 -LIBREVILLE 241 79 53 77 jogouma@yahoo.fr
	M. Jean-Serge OGOULA Directeur des Régimes spécifiques	DGI - BP 37/45 -LIBREVILLE 241 79 53 77 jsogoula@yahoo.fr

Pays du CREDAF	Prénom/Nom Fonction	Adresse administrative Téléphone Mail
GABON	M. Claude MOMBO Chargé d'Etudes du Directeur général	DGI - BP 37/45 -LIBREVILLE 241 79 53 77 - 241 79 53 96 - 241 06 21 59 55 adamomc06@yahoo.fr
GUINEE	M. Ouo-Ouo Waïta MONEMOU Directeur national des Impôts	Direction nationale des Impôts - BP 599 - CONAKRY 224 64 37 39 17 monemouwaita@yahoo.fr
	Mme Ramatoulaye BALDE Inspectrice des Impôts au Service des grandes Entreprises	DNI - BP 599 - CONAKRY 224 62 53 23 89 ouboma@yahoo.fr
	M. Boubacar Biro DIALLO Chef de Division Contrôle fiscal	DNI - BP 599 - CONAKRY 224 62 21 10 50 bbirodiallo1950@yahoo.fr
	M. Sékou CAMARA Chef de Section Vérification de Comptabilité des grandes Entreprises	DNI - Division du contrôle fiscal - BP 599 - CONAKRY 224 63 52 52 00 ceka_2003@yahoo.fr
HAITI	M. Nikita Dickens PIERRE Chef de Service Statistiques internes	DGI - 62, Chemin des Dalles (Avenue Christophe) – PORT-AU-PRINCE 509 34 01 17 62 nikendo17@yahoo.fr
	M. Yves Robert JEAN BART Coordonnateur informatique	DGI - PORT-AU-PRINCE 509 490 14 36 – 509 46 04 77 14 yjeanbart@gmail.com
LIBAN	M. Alain BIFANI Directeur général des Finances – Président du CREDAF	Direction générale des Finances - Riyad El Solh 3 ^{ème} ét.- BEYROUTH 961 1 642 723 alainb@finance.gov.lb
	M. Louay EL CHEHADE Directeur des Revenus	Ministère des Finances –512, Corniche Al Nah 5 ^{ème} étage - BEYROUTH 961 1 42 90 02/03 - 961 3 65 04 28 louayc@finance.gov.lb
	Mme Aline KHOURY Contrôleuse Principale	Ministère des Finances, rue Corniche el Nahr Immeuble TVA, 4 ^{ème} étage, bloc A – BEYROUTH 961 161 07 08 alinek@finance.gov.lb
	Mme Feryal NAKOUZI Contrôleuse Principale	Ministère des Finances 961 391 08 16 feryaln@finance.gov.lb
	M. Hicham IBRAHIM Contrôleur Principal	Ministère des Finances –512, Corniche Al Nah – BEYROUTH

Pays du CREDAF	Prénom/Nom Fonction	Adresse administrative Téléphone Mail
	Mme Helena RIZK Programmatrice et Analyste de l'Information	Ministère des Finances –512, Corniche Al Nah – BEYROUTH helenar@finance.gov.lb
	Mme Mirna HABER Superviseur du Département de la Technologie de l'Information	Ministère des Finances 512, Corniche Al Nah – 5 ^{ème} étage BEYROUTH
	Mme Lea KARAM Coordinatrice principale d'Implémentation	Ministère des Finances –BEYROUTH 961 1 42 24 30 leak@finance.gov.lb
MALI	M. Amadou Bâ Aly TRAORE Directeur général des Impôts	DGI - ACI 2000 - BP 776 - BAMAKO 223 20 21 91 49 / 66 74 99 97 amadoubatraore@yahoo.fr
	M. Boubou KANTE Sous-directeur de l'Informatique	DGI - ACI 2000 - BP 776 - BAMAKO 223 20 29 99 18 / 223 20 70 31 05 / 223 66 71 13 82 bou_kante@yahoo.fr
	Mme Tah Sirah COULIBALY Chef de la Cellule des Affaires Générales	DGI - ACI 2000 - BP 776 - BAMAKO 223 76 45 00 50 / 223 20 99 99 18 tacanny922@yahoo.fr
	M. Mamadou KOUYATE Chef de la Cellule de Communication	DGI - ACI 2000 - BP 776 - BAMAKO 223 66 74 88 69 mkouyate1953@yahoo.fr
	M. Gaoussou FOFANA Chef de la Division Développement, Système et Information	DGI - ACI 2000 - BP 776 - BAMAKO 223 66 79 08 47 fogaous@yahoo.fr
MAROC	M. Abdellatif ZAGHNOUN Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts - Boulevard Hadj Ahmed Cherkaoui - AGDAL-RABAT 212 537 27 90 60 a.zagnoun@tax.gov.ma
	M. Tayeb AJJI Chef de la Division du Développement	Direction générale des Impôts - Boulevard Hadj Ahmed Cherkaoui - AGDAL-RABAT 212 673 99 56 12 / 212 537 27 92 65 t.ajji@tax.gov.ma
MAURITANIE	M. Djay EL MOCTAR Directeur général des Impôts	Direction générale des impôts - B.P. 233 – NOUAKCHOTT 222 44 48 95 00 - 222 45 25 97 06 mdjay@finances.gov.mr
	M. Souleymane EL HAIBA Directeur des Etudes, des Réformes fiscales et de la Formation	Direction générale des impôts - B.P. 233 – NOUAKCHOTT 222 44 48 95 05 souleytax@yahoo.fr

Pays du CREDAF	Prénom/Nom Fonction	Adresse administrative Téléphone Mail
NIGER	M. Idé KALILOU Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts – 1, Avenue du Plateau BP 217 - NIAMEY 227 20 72 23 66 idekalilou@yahoo.fr
	M. Mahamane MAL OUSMANE Directeur des Grandes Entreprises	Direction générale des Impôts - BP 217 - NIAMEY 227 96 98 78 52 mmalousmane@gmail.com
	Mme Aïssa MIGINYAOUA Directrice de la Comptabilité, des Etudes et de l'Informatique	Direction générale des Impôts - BP 217 – NIAMEY 227 20 72 35 45 aissamanzo@yahoo.fr
RCA	M. Hyacinthe TOUHOUYE Directeur général des Impôts et des Domaines	Ministère des Finances et du Budget – DGID - BP 995 - BANGUI 236 75 50 40 96 touhyassa@yahoo.fr
	M. Jacob Désiré NGAYA Inspecteur principal des Impôts	Direction générale des Impôts et des Domaines - BP 995 - BANGUI 236 75 04 33 04 / 236 70 97 56 56 ngayajacob@yahoo.fr
REP. DEM. DU CONGO	M. Dieudonné LOKADI MOGA Directeur général des Impôts	Hôtel des Impôts - Croisement des avenues des Marais et du Haut-Congo - BP 8613 - KINSHASA 243 81 41 28 707 lokadimoga@yahoo.fr
	M. Jean-Marie MBOKO DJ'ANDIMA Directeur des Etudes, de la Législation et du Contentieux	Direction générale des Impôts - BP 8613 - KINSHASA 243 81 88 40 310 mbokodjandima@yahoo.fr
	M. Jean-Pierre MUTAMBA MUABILA Directeur de l'Informatique	Direction générale des Impôts - BP 8613 - KINSHASA 243 81 50 19 949 jpmutambakaf@yahoo.fr
	M. Marcel MBOMA MANGANGI Chef de la Division de la Coordination	DGI - BP 8613 - KINSHASA 243 99 27 32 333 mboma_marcel@yahoo.fr
SAO TOME ET PRINCIPE	Mme Alda AMADO DAIO Directrice générale des Impôts	DGI - Praça da Independência - CP 124- SAO TOME 239 22 22 039 alda_daio@hotmail.com
	M. Fernando BATISTA PONTES Directeur des Technologies d'Information et Responsable de l'Informatisation	Direction des technologies d'information - CP 26 - SAO TOME 239 22 26 197 - 239 99 06 410 pontesfernando@hotmail.com / ferbapo@gmail.com

Pays du CREDAF	Prénom/Nom Fonction	Adresse administrative Téléphone Mail
SENEGAL	M. Babou NGOM Coordonnateur de la Direction générale des Impôts et des Domaines	DGID - Bloc fiscal – Rues de Thiong X Vincent - BP 1561 - DAKAR 221 33 889 20 58 baboungom@yahoo.fr
	M. Sidy SISSOKO Conseiller technique du Directeur général	DGID - Bloc fiscal – Rues de Thiong X Vincent - BP 1561 – DAKAR 221 33 889 20 68 siscosidy@yahoo.fr
	M. Ousmane DIOUF Chef du Bureau de l'Informatique	DGID - Bloc fiscal - BP 1561 – DAKAR 221 33 889 20 82 dioufnioxo@yahoo.fr
	Mme Eva Abbès NIANG Chef du Bureau de Recouvrement	DGID - Bloc fiscal – Rues de Thiong X Vincent - BP 1561 – DAKAR 22133 889 20 02 abesevan@yahoo.fr
	M. Mewlon Nzalé Ange C. MANCABOU Chef du Bureau de la Communication et des Relations avec le Public	DGID - Bloc fiscal – Rues de Thiong X Vincent - BP 1561 – DAKAR 221 33 889 20 82 angemancabou@yahoo.fr
TOGO	M. Kossi Daniel TOFIO Directeur général adjoint des Impôts	Direction générale des Impôts - BP 321 - LOME 228 261 51 22 - 228 904 61 88 dantotg@yahoo.fr - dgitogo@yahoo.fr
	M. Kolégain SOGLOHOUN Chef de la Division Communication	Direction générale des Impôts - BP 321 - LOME 228 91 42 29 18 lucasog60@yahoo.com
	Mme Arzouma NAMAN YERIMA Directeur de l'Administration et de l'Organisation des Services d'Appui	Direction générale des Impôts - BP 321 - LOME 228 261 51 23 - 228 904 10 07 arzouma.naman@yahoo.fr
TUNISIE	M. Riadh KAROUI Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts - 93, avenue Hedi Chaker - 1002 TUNIS 216 71 89 40 33 rdhkaroui@gmail.com
	Mme Habiba LOUATI Directrice générale des Etudes et de la Législation fiscale	DGELF – 15, rue Abderrahmen Eljaziri – 1002 TUNIS Le Belvédère 216 71 78 37 86 louatijradhabiba@yahoo.fr

Pays invités	Prénom Nom Fonction	Adresse administrative Téléphone Mail
ARABIE SAOUDITE	M. Ibrahim BIN MOHAMMED AL MEFLEH Directeur général de Zakat et Recettes	Zakat Income Tax Department, Riyadh 966 14 34 94 34 almofleh@dzit.gov.sa
	M. Saud BIN ABDOULAZIZ AL MELHEM Directeur général de la politique fiscale et des Affaires internationales	Zakat Income Tax Department, Riyadh 966 56 99 02 21 / 966 14 34 99 11 Fax : 966 14 34 99 12 saudmelhem@yahoo.com / melhem@dzit.gov.sa
	M. Ahmed BIN OBAID AL TA'IFI Directeur du Projet informatique	Zakat Income Tax Department, Riyadh
EMIRATS ARABES UNIS	M. Said EL YATIM Vice-Directeur général des Recettes et du Budget	Direction générale des Recettes et du Budget
	M. Faisal AL MANSOURI Directeur de l'Administration du Développement des Recettes	Direction de l'Administration du Développement des Recettes
	Mme Ezza EL SOUEIDI Vice-Directrice générale de l'Administration du Dévelop- pement des Recettes - Directrice du Département des Taxes	Direction de l'Administration du Développement des Recettes Direction du Département des Taxes
KOWEIT	M. Adullah AL SHAHAB Directeur Vérification et Inspection	Direction Vérification et Inspection 965 22 48 21 19 / 965 22 48 21 00 / 965 99 02 21 15 kahrab59@yahoo.com
	M. Chaouki HAMAD Conseiller Administration fiscale	Banque Mondiale Koweït
	M. Yousif NHABAN KALAF HAMADA Chef de la Division Civisme fiscal	Division Civisme fiscal
	M. Mohammad AL SAHOUD Chef du Département Informatique du Groupe Fiscalité	Département Informatique du Groupe Fiscalité

LIBYE	M. Omar MOHAMMAD ABUBSI Directeur général des Impôts	Direction générale des Impôts
	M. Addulaziz EL TAHIR EL MESMARI Directeur de l'Administration Mont-Vert	Direction de l'Administration Mont-Vert
	M. Saad KHALIFA AL OUEITI Employé à la Direction des Impôts	Direction générale des Impôts
PALESTINE	M. Hatem YOUSEF Directeur général	West Bank – P.O. Box 135 - RAMALLAH 970 2 295 32 31 – 970 2 295 32 30 hmyousef@yahoo.com
	M. Ahmed ATA D'YAB ALHELO Directeur général de la Taxe sur la Valeur Ajoutée	Direction générale de la Taxe sur la Valeur Ajoutée 970 599 11 14 29 diabhebou@yahoo.com
RWANDA	M. Célestin BUMBAKARE Commissaire	Office rwandais des Recettes - B.P. 3987 - KIGALI 250 788 30 34 23 celestin.bumbakare@rrq.gov.rw
YEMEN	M. Ahmed Ghaleb SAID Directeur général des Impôts	Tax Authority - Sana'a - YEMEN 967 735 00 88 88 mofghaleb@y.net.ye
	M. Abdel HAKIM EL SANABANI It Manager - Yemen Tax Authority	Yemen Tax Authority - Sana'a - YEMEN 967 777 24 81 60 hakeemgess@yahoo.com
	M. Ibrahim MASSOUD Record and Information Manager - Tax Authority	Tax Authority - Sana'a - YEMEN 967 777 23 10 20 alyousify78@yahoo.com

Organisations internationales	Prénom Nom Fonction	Adresse professionnelle Téléphone Mail
ABDF	M. Dali BOUZORAA Enseignant - Institut Brésilien de Droit fiscal / President, Tax Research & Planning	ORBITAX - 217 Sunset Ct - Pacifica, CA 94044 - USA +31 631994801 dalibouzoraa@orbitax.com
ADETEF	M. Bertrand PERISSE Conseiller-Référent pour les questions de fiscalité et commerce extérieur	ADETEF - Télédoc 727 - 120, rue de Bercy – 75572 - PARIS CEDEX 12 33 1 53 18 37 21 - 33 6 22 90 01 65 bertrand.perisse@adef.finances.gouv.fr
B.R.G.M	M. Stéphane PELLISSIER Responsable fiscal et douanier Secrétariat général	Tour Mirabeau - 39-43 Quai André Citroën - 75015 PARIS 33 6 20 75 09 24 s.pellissier@brgm.fr - s.pellissier@sfr.fr
C.I.A.T.	M. Márcio F. VERDI Secrétaire exécutif	C.I.A.T. - Ave. Ramón Arias P.O. Box 0834.02129 – PANAMA 507 223 10 75 - 507 265 27 66 – 507 264 49 26 – 507 64 00 46 13 mverdi@ciat.org
F.M.I.	M. Fatos QENDRO Regional IT Tax Administration Advisor	F.M.I. – DAKAR - SENEGAL 221 33 889 20 02 – 221 77 462 73 54 fquendro@imf.org
I.B.F.D.	Mme Monia NAOUM Consultante	IBFD - PO BOX 20237 - 1000 HE - AMSTERDAM 31 20 554 01 83 m.naoum@ibfd.org
M.A.E.E. FRANCE	Mme Isabelle VALOT Chargée de mission	Ministère des Affaires Etrangères et Européennes - Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats - 27, rue de la Convention - CS 91533 - 75732 PARIS Cedex 15 33 1 43 17 73 82 isabelle.valot@diplomatie.gouv.fr
O.C.D.E.	Mme Martine MILLET- EINBINDER	2, rue André Pascal - 75775 PARIS Cedex 16 - FRANCE Martine.MILLIET-EINBINDER@oecd.org
U.E.M.O.A.	M. Serigné Mbacké SOUGOU Directeur de Cabinet du Commissaire chargé du Département des Politiques économiques et de la Fiscalité intérieure	Commission de l'UEMOA – 01 BP 543 – OUAGADOUGOU 01 – BURKINA-FASO smsougou@uemoa.int
	M. Habasso TRAORE Chargé des questions fiscales	Commission de l'UEMOA – 01 BP 543 – OUAGADOUGOU 01 – BURKINA-FASO htraore@uemoa.int