

1982 >> 2012



*Dialogue*

**KINSHASA**

**République Démocratique du CONGO**

**SEMINAIRE DES DIRECTEURS**

**CREDAF - AIST**

**17 au 19 septembre 2012**



**La modernisation  
du recouvrement**

## *Editorial*

Le séminaire de Kinshasa était organisé conjointement par le CREDAF et l'AIST. C'est la deuxième fois que les deux organisations s'associent, après le séminaire d'Agadir en 2009, au Maroc, sur le financement des collectivités locales en Afrique.

Le thème retenu pour le séminaire de Kinshasa, « la modernisation du recouvrement », justifiait ce choix dès lors qu'un grand nombre de pays membres des deux associations sont en charge du recouvrement, en totalité ou pour partie.

Grâce à un engagement très fort des autorités et de l'administration de la République démocratique du Congo, les travaux ont pu se dérouler dans d'excellentes conditions.

Ce séminaire visait à mener une réflexion sur les pistes de modernisation du recouvrement, qu'il s'agisse des outils, des procédures ou de l'organisation. Pendant trois jours, une soixantaine de délégués de 21 pays ont échangé leurs expériences et débattu des propositions émises au cours de séances plénières et en ateliers, autour des quatre thèmes suivants :

- l'amélioration des relations avec les usagers ;
- l'optimisation des procédures de recouvrement et d'apurement ;
- la modernisation des outils de gestion et de recouvrement ;
- le pilotage et le contrôle de la mission recouvrement.

Un autre objectif de ce séminaire était de favoriser les échanges entre les administrations des Impôts et celles du Trésor et de la Comptabilité publique. Cet objectif a été largement atteint à en juger par les nombreuses discussions qui se sont tenues au cours des travaux mais aussi très souvent prolongées pendant les moments informels, repas, pauses et journée culturelle.

Les propositions et recommandations émises au cours des travaux sont reprises dans la synthèse générale des travaux, en fin de document.

Je souhaite que, au-delà du bénéfice que chaque participant au séminaire en tirera, les conclusions des travaux apportent une aide aux administrations membres du CREDAF et de l'AIST dans la modernisation des outils et des processus qu'elles ont engagée. Je les invite à partager avec tous, par l'intermédiaire de nos deux organisations, le résultat de leur réflexion et les solutions mises en œuvre.

Je remercie à nouveau chaleureusement nos hôtes congolais pour leur hospitalité et adresse également mes remerciements aux deux experts qui ont animé les travaux, M. Aderrahim OBAID, de la Trésorerie générale du Royaume du Maroc, et M. Michel MARTINEZ, de la Direction générale des Finances publiques de la France, pour leur grande disponibilité et pour avoir su faire profiter l'assistance de leur grande expérience.

**Discours d'ouverture de Monsieur Dieudonné LOKADI MOGA  
Directeur général des Impôts et des Domaines  
de la République Démocratique du Congo**



**Monsieur le Directeur de Cabinet, représentant Son Excellence Monsieur le Ministre Délégué, chargé des Finances,**

**Excellence Monsieur l'Ambassadeur de France en République Démocratique du Congo,**

**Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales et de l'Association Internationale des Services du Trésor,**

**Monsieur le Secrétaire général aux Finances ad intérim,**

**Madame et Monsieur les Directeurs généraux de la DGRAD et de la DGDA,**

**Messieurs les Directeurs généraux Adjoints des Impôts,**

**Messieurs les Animateurs,**

**Mesdames et Messieurs les Directeurs,**

**Distingués invités en vos titres et qualités respectifs,**

**Mesdames et Messieurs,**

La Direction générale des Impôts de la République Démocratique du Congo est très heureuse de vous accueillir, dans ce cadre du Grand Hôtel Kinshasa, à l'occasion de l'ouverture officielle du séminaire sur « la modernisation du recouvrement », organisé conjointement par le Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF) et l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST).

Avant toute chose, je voudrais remercier l'assistance toute entière d'avoir bien voulu rehausser de sa présence cette cérémonie et, de manière toute particulière, Son Excellence Monsieur le Ministre Délégué, chargé des Finances, qui, à travers son Directeur de Cabinet, a bien voulu accepter de présider cette rencontre.

**Mesdames et Messieurs,  
Chers Séminaristes,**

Le séminaire qui s'ouvre ce matin intervient, pratiquement quatre ans, jour pour jour, après celui tenu, en 2008, dans ce même cadre, par le Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF), sur le civisme fiscal.

Je me réjouis de constater que, comme en 2008, la participation est massive, car près de 60 délégués venant aussi bien de l'Asie, de l'Amérique, de l'Europe que de l'Afrique, prennent part à ces travaux.

Je réitère à tous les participants mes vœux les plus chaleureux de bienvenue sur cette terre hospitalière de la République Démocratique du Congo et leur souhaite de passer un agréable séjour à Kinshasa. Je les invite d'ores et déjà, en marge des travaux, à découvrir la ville de Kinshasa, ses sites touristiques, ses richesses artistiques, sa musique et ses variétés gastronomiques.

**Mesdames et Messieurs,**

**Chers Séminaristes,**

Les différentes actions qu'organise le Centre de Rencontres et de Dirigeants des Administrations fiscales sont des moments très privilégiés d'échanges d'expériences et de mutualisation des connaissances. Elles participent très largement à la définition des orientations et réformes en vue de l'amélioration du fonctionnement général des administrations des pays membres et permettent à celles-ci d'être compétitives en les hissant à des standards internationaux.

L'Administration fiscale congolaise est l'une des grandes bénéficiaires des activités de notre organisation. En effet, depuis quelques années, elle participe activement à toutes les actions et, dans le souci d'en capitaliser les acquis, elle a mis en place une équipe restreinte, appelée groupe CREDAF, qui a pour missions d'approfondir les réflexions et de mettre en œuvre les recommandations pertinentes issues de nos travaux. Grâce aux travaux de ce groupe, notre Administration a pu mettre en œuvre, entre autres, les outils de pilotage des missions fiscales, des indicateurs de performance ainsi que des stratégies cohérentes de promotion du civisme fiscal.

C'est dire combien nos attentes sont importantes au regard du thème de « la modernisation du recouvrement » retenu pour le présent séminaire par rapport au souci permanent de simplification des procédures et des formalités, de l'informatisation progressive de l'ensemble des services, de la comptabilisation des recettes et de l'amélioration des relations entre l'Administration fiscale et les autres services intervenants, en l'occurrence ceux du Trésor et de la Comptabilité publique.

Je salue donc l'organisation conjointe de ce séminaire avec l'Association Internationale des Services du Trésor, convaincu que l'absence des membres de cette dernière organisation n'aurait pas permis de cerner tous les contours du sujet. Le fait que nos deux organisations se soient mises ensemble pour examiner ce sujet constitue une vraie richesse qui confère à ces travaux un cachet très spécial.

Ce séminaire intervient au moment où la République Démocratique du Congo est engagée dans un vaste programme de réforme touchant aussi bien les structures de l'Administration fiscale, le système fiscal que les procédures fiscales. Elle a démarré, depuis janvier 2012, l'application de la Taxe sur la Valeur Ajoutée et s'engagera bientôt dans une deuxième phase devant conduire à l'introduction de l'impôt sur les sociétés à côté de l'impôt sur les revenus des personnes physiques.

Dans le souci de consolider ces réformes, et tenant compte de l'immensité du territoire national, l'Administration fiscale congolaise est soucieuse d'évoluer rapidement vers la dématérialisation des procédures de déclaration et de paiement en instaurant la télé-déclaration et le télépaiement. Elle sera donc particulièrement intéressée de bénéficier de l'expérience des pays membres dans la perspective de la mise en œuvre de ce projet.

Je nourris l'espoir que les fructueux échanges entre participants permettront, sans nul doute, de dégager d'autres résolutions et recommandations dans le sens de l'accélération de la modernisation du recouvrement des impôts, droits et taxes dus dans nos pays respectifs.

Pour terminer, je formule le vœu d'accueillir, dans un tout proche avenir, un Colloque du CREDAF, après les deux séminaires d'octobre 2008 et de septembre 2012.

**Monsieur le Directeur de Cabinet, représentant Son Excellence Monsieur le Ministre Délégué, chargé des Finances,**

**Son Excellence Monsieur l'Ambassadeur de France en République Démocratique du Congo,**

**Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales et de l'Association Internationale des Services du Trésor,**

**Monsieur le Secrétaire général aux Finances,**

**Madame et Monsieur les Directeurs généraux de la DGRAD et de la DGDA,**

**Messieurs les Directeurs généraux Adjoints des Impôts,**

**Mesdames et Messieurs les Directeurs,**

**Messieurs les Animateurs,**

**Mesdames et Messieurs les participants,**

**Distingués invités en vos titres et qualités respectifs,**

**Mesdames et Messieurs,**

Tel est le petit mot de circonstance que j'avais à prononcer à l'occasion de cette cérémonie d'ouverture.

Tout en réitérant mes vœux de bienvenue à tous les participants, je souhaite plein succès aux travaux du Séminaire de Kinshasa.

Je vous remercie.





**Discours d'ouverture de Monsieur SALUBIKA**  
**Directeur de l'Informatique**  
**Secrétaire général aux Finances ad interim**



**Excellence Monsieur le Ministre Délégué chargé des Finances,**  
**Monsieur le Secrétaire général du CREDAF,**  
**Monsieur le Secrétaire général de l'AIST,**  
**Monsieur le Secrétaire général du Conseil Permanent de la Comptabilité au Congo,**  
**Messieurs les Directeurs généraux des Administrations Financières,**  
**Monsieur l'Administrateur Délégué de la Fédération des Entreprises du Congo**

**Distingués Délégués des pays membres du CREDAF et de l'AIST à vos titres et qualités respectifs,**

**Mesdames et Messieurs,**

C'est un réel plaisir pour moi de prendre la parole ce jour, au nom de l'Administration des Finances, pour vous souhaiter la bienvenue à la séance d'ouverture du séminaire international organisé conjointement par la République Démocratique du Congo, le Centre de Rencontres et d'Études des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF en sigle) et l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST en sigle) dont le thème porte sur « **la modernisation du recouvrement** ».

Placés au cœur de la gestion des finances publiques, les services du Trésor sont des institutions clés dans toute démarche de modernisation de recouvrement. Dans un contexte de mondialisation croissante, les services du Trésor connaissent de profondes mutations et sont engagés dans une importante dynamique de réformes pour relever les défis de l'adoption de normes comptables internationales, de la rénovation des modes de contrôle de l'exécution du budget de l'Etat, de l'accompagnement des processus de décentralisation, de la réduction de la pauvreté et de la promotion de la croissance.

La République Démocratique du Congo, en accueillant ce séminaire, entend offrir un cadre fédérateur et un espace de dialogue permettant à des administrations ayant des cultures financières proches de mener une réflexion globale sur la modernisation du recouvrement pour la construction d'un service public plus performant s'alignant aux normes internationales, s'inspirant des bonnes pratiques et répondant aux attentes de la population.

**Excellence Monsieur le Ministre Délégué chargé des Finances,  
Monsieur le Secrétaire général du CREDAF,  
Monsieur le Secrétaire général de l'AIST,  
Monsieur le Secrétaire général du Conseil Permanent de la Comptabilité au Congo,  
Messieurs les Directeurs généraux des Administrations Financières,  
Monsieur l'Administrateur Délégué de la Fédération des Entreprises du Congo,  
Distingués Délégués des pays membres du CREDAF et de l'AIST à vos titres et qualités respectifs,  
Mesdames et Messieurs,**

Face aux faiblesses qui caractérisent la gestion des Finances publiques en République Démocratique du Congo et aux défis de la décentralisation prônée dans la Constitution promulguée en 2006 par Son Excellence Monsieur le Président de la République, Joseph KABILA KABANGE, Chef de l'Etat, à qui je rends les hommages les plus déférents, l'Administration des Finances attend de ces assises l'échange d'expériences pour renforcer les liens privilégiés de coopération en matière de techniques financières, partager les difficultés rencontrées et identifier les bonnes pratiques et contribuer ainsi à l'enrichissement mutuel des membres du CREDAF et de l'AIST en matière de recouvrement des recettes.

**Excellence Monsieur le Ministre Délégué chargé des Finances,  
Monsieur le Secrétaire général du CREDAF,  
Monsieur le Secrétaire général de l'AIST,  
Monsieur le Secrétaire général du Conseil Permanent de la Comptabilité au Congo,  
Messieurs les Directeurs généraux des Administrations Financières,  
Monsieur l'Administrateur Délégué de la Fédération des Entreprises du Congo,  
Distingués Délégués des pays membres du CREDAF et de l'AIST à vos titres et qualités respectifs,  
Mesdames et Messieurs,**

Je voudrais saisir cette occasion pour remercier tous ceux qui sont venus de l'étranger pour apporter leur contribution et partager leur expérience sur les différentes questions que soulève la modernisation du recouvrement.

Il ne me reste qu'à vous souhaiter bon séjour à Kinshasa, fructueux travaux et à vous recommander de visiter, lors de la journée culturelle, le sanctuaire de BONOBO, espèce de singe n'ayant qu'un passeport congolais.

Je vous remercie.

## **Discours d'ouverture de Monsieur Gilles BERTEAU Secrétaire général du CREDAF et de l'AIST**



**Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministre des Finances,  
Monsieur le Directeur général des Impôts,  
Monsieur le Secrétaire général aux Finances par intérim,  
Messieurs les directeurs de la Comptabilité publique, et du Trésor et de  
l'Ordonnancement,  
Mesdames et Messieurs les Responsables des administrations financières,  
Chers invités,  
Mesdames et Messieurs les délégués,**

C'est un grand honneur et un plaisir pour moi de me trouver devant vous aujourd'hui à Kinshasa pour ce séminaire organisé en commun entre la République démocratique du Congo, le Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations fiscales (le CREDAF), et l'Association internationale des Services du Trésor (l'AIST).

Permettez-moi, Monsieur le Directeur de cabinet, de vous demander de remercier chaleureusement le Ministre des Finances, au nom de tous les participants, d'avoir bien voulu accueillir notre manifestation internationale.

Le CREDAF et l'AIST sont deux associations distinctes mais qui poursuivent le même but, dans des domaines différents bien que proches, c'est-à-dire échanger les expériences et mutualiser les bonnes pratiques en vue d'une modernisation des organisations, d'une recherche de la performance et d'une bonne gouvernance. Il était donc naturel que les deux organisations décident d'organiser ensemble un séminaire.

Le thème de « la modernisation du recouvrement » s'est imposé de manière assez naturelle comme thématique d'intérêt commun à chacun, transgressant les frontières des compétences fonctionnelles respectives, et dans un contexte budgétaire mondial contraint, dépassant tout simplement les frontières nationales.

En effet, l'encaissement efficient des recettes publiques constitue un enjeu de premier ordre pour chaque Etat. Les pistes de modernisation comme levier essentiel pour l'amélioration du recouvrement des impositions et des taxes émises revêtent une importance cruciale en termes de gestion des finances publiques. Cette obligation de résultat s'impose quelle que soit l'organisation des administrations en charge de la gestion des recettes fiscales de chaque pays, c'est-à-dire qu'elles assurent l'assiette des recettes des entités publiques (étatiques ou infra étatiques), en sus ou distinctement de leur recouvrement.



L'enjeu du recouvrement optimal des recettes est central pour nos Etats dans la mesure où il détermine leurs capacités à assurer leurs missions de services publics, c'est-à-dire la définition des politiques publiques à conduire au bénéfice des citoyens, exigeants en ce qui concerne la qualité du service que les Etats peuvent leur prodiguer.

Le fort taux de participation à ce séminaire qui réunit 60 délégués de 22 pays en provenance de 4 continents démontre, si besoin est, l'intérêt suscité par les travaux de l'AIST et du CREDAF et particulièrement par le thème retenu, et conforte les instances dirigeantes de nos deux associations dans la pertinence du choix de cette action commune.

Pendant trois jours, nous allons mener une réflexion sur la modernisation du recouvrement, sous l'angle des outils, mais aussi des procédures, du pilotage et du contrôle. Nous accorderons une large place à l'usager dont le respect des droits doit être au cœur de nos préoccupations, et nous tenterons de dégager des recommandations avec le souci d'accroître la performance de cette mission essentielle pour l'Etat.

Nous alternerons débats en séance plénières, présentations d'expériences pays et réflexion en ateliers donnant lieu à restitution.

Le séminaire sera animé par deux experts de haut niveau, tous deux issus de pays membres de l'AIST et du CREDAF : M. Abderrahim OBAID, de la Trésorerie générale du Royaume du Maroc, et M. Michel MARTINEZ, de la Direction générale des Finances publiques de la France. Leur très grande compétence, leur complémentarité mais aussi leurs expériences différentes seront précieuses pour nous aider à conduire notre réflexion, à cerner les enjeux et à hiérarchiser nos actions. Je les remercie d'avoir accepté d'animer cette action et d'avoir consacré une part importante de leur temps pour préparer ce séminaire malgré les grandes responsabilités qu'ils exercent dans leurs administrations respectives.

Ces rencontres sont aussi l'occasion de découvrir de nouveaux horizons. Nos hôtes ont en effet beaucoup travaillé pour vous faire aimer leur pays. Je ne doute pas que vous serez ravis de votre visite en République démocratique du Congo et que vous apprécierez votre séjour.

Les réunions de nos organisations vous permettent de mieux vous connaître et, au-delà de vos diversités, d'entretenir des relations directes et fréquentes. Je souhaite que ce séminaire permette de développer encore davantage les liens entre vos administrations réunies grâce au CREDAF et à l'AIST et conduisent, pourquoi pas, à de la coopération bilatérale, régionale ou internationale.

Permettez-moi, Monsieur le Directeur de Cabinet, de remercier le Directeur général des Impôts, M. LOKADI MOGA, le Directeur du Trésor et de l'Ordonnancement, M. LAMIEL, et le Directeur de la Comptabilité publique, M. BILOLO, et leurs équipes pour la qualité de l'accueil et l'excellente organisation dont nous bénéficions depuis notre arrivée à Kinshasa.

Je souhaite à tous les participants un excellent et agréable séminaire.

Je vous remercie.

**Discours d'ouverture de Monsieur François KABUYA KALALA  
Directeur du Cabinet du Ministre délégué auprès du Premier Ministre  
chargé des Finances de la République Démocratique du Congo**



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

**Monsieur le Secrétaire général de l'Association Internationale des Services du Trésor,**

**Monsieur le Secrétaire général aux Finances,**

**Madame et Messieurs les Directeurs généraux des Régies financières,**

**Messieurs les Directeurs généraux Adjointes des Impôts,**

**Messieurs les Animateurs,**

**Mesdames et Messieurs les Directeurs,**

**Distingués invités,**

**Mesdames et Messieurs,**

Il m'est particulièrement agréable de prendre la parole ce matin à l'occasion de la tenue, à Kinshasa, du Séminaire international du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF) et de l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST) sur « la modernisation du recouvrement ».

De prime abord, je voudrais très chaleureusement remercier l'ensemble des pays membres pour le choix porté sur la République Démocratique du Congo en vue d'abriter, pour la deuxième fois, un séminaire du CREDAF, après celui tenu en août 2008 sur le civisme fiscal.

Je me réjouis du fait que, cette fois, l'événement gagne en importance parce que, d'une part, il y est associé une deuxième organisation internationale, à savoir l'Association Internationale des Services du Trésor et que, d'autre part, la rencontre intervient à quelques semaines de la tenue, dans cette même ville de Kinshasa, du 14<sup>ème</sup> Sommet de la Francophonie.

Je remercie individuellement les participants d'avoir bien voulu faire le déplacement de Kinshasa pour prendre part à ce séminaire et souhaite à chacun, de manière tout à fait spéciale, la bienvenue et un agréable séjour en République Démocratique du Congo, pays d'accueil et d'hospitalité.

**Mesdames et Messieurs,**

**Chers Séminaristes,**

Le thème retenu pour ce séminaire présente un intérêt particulier pour la République Démocratique du Congo qui se trouve engagée dans la mise en œuvre de grandes réformes dans le domaine des finances publiques, lesquelles visent notamment l'amélioration du rendement fiscal, le renforcement de la transparence dans la gestion et l'amélioration de la qualité de service à l'utilisateur, y compris le service en rapport avec le système de recouvrement ; le souci ultime étant de hisser les administrations financières au niveau des standards internationaux.

Je suis persuadé que, dans la mesure où les préoccupations susvisées sont largement partagées par la plupart des pays ici représentés, les attentes des uns et des autres pourront valablement être rencontrées à travers les échanges et partages d'expériences qu'offre le présent séminaire.

Pour terminer, je réaffirme la disponibilité de la République Démocratique du Congo à accueillir, dans un avenir proche, d'autres actions des deux organisations et, spécialement, un colloque du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales.

Sur ce, je souhaite plein succès à vos travaux et déclare ouverts les travaux du séminaire conjoint du Centre de Rencontres et d'Etudes des Administrations Fiscales (CREDAF) et de l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST) sur la modernisation du recouvrement.

Je vous remercie.



**Discours de clôture de Monsieur Dieudonné LOKADI MOGA  
Directeur général des Impôts et des Domaines  
de la République Démocratique du Congo**

**Excellence Monsieur le Ministre Délégué auprès du Premier Ministre,  
chargé des Finances,**

**Excellence Monsieur l'Ambassadeur de France en République  
Démocratique du Congo,**

**Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des  
Dirigeants des Administrations Fiscales et de l'Association Internationale  
des Services du Trésor,**

**Monsieur le Secrétaire général aux Finances,**

**Madame et Messieurs les Directeurs généraux de la DGRAD et de la  
DGDA,**

**Messieurs les Directeurs généraux Adjoints des Impôts,**

**Messieurs les Animateurs,**

**Mesdames et Messieurs les Directeurs,**

**Distingués invités en vos titres et qualités respectifs,**

**Mesdames et Messieurs,**



Je ne saurais vous exprimer le plaisir que je ressens en ce moment où je prends encore la parole, dans le même cadre du Grand Hôtel de Kinshasa, à l'occasion de la cérémonie de clôture de ce séminaire consacré à la modernisation du recouvrement.

A cet effet, je voudrais adresser mes sincères remerciements au Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF) et de l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST), je citais M. Gilles BERTEAU, pour son initiative d'organiser en commun ce séminaire CREDAF-AIST et pour tous les efforts qu'il n'a cessé de déployer avec toute son équipe pour l'aboutissement heureux des travaux de ce séminaire. Qu'il daigne trouver, à travers ce mot, l'expression de ma profonde gratitude.

Mes remerciements s'adressent également aux animateurs, M. Abderrahim OBAID, de la Trésorerie générale du Royaume du Maroc, et M. Michel MARTINEZ, de la Direction générale des Finances publiques de la France, ainsi qu'à tous les séminaristes, pour leurs interventions et participations aussi bien dans les travaux en plénière qu'en ateliers.

**Mesdames et Messieurs,  
Chers Séminaristes,**

Je ne doute pas un seul instant que les trois jours de partage et d'échanges d'expériences que vous venez de passer ensemble ont été enrichissants et ont permis de mutualiser les connaissances et dégager des résolutions et des recommandations nécessaires en vue de l'accélération de la modernisation du recouvrement des impôts, droits et taxes dus dans chacun de nos pays, de par la diversité et la pertinence des sous-thèmes abordés, à savoir : la relation usager, le respect des droits du contribuable, l'amélioration du service rendu à l'utilisateur, l'optimisation des procédures de recouvrement et d'apurement, la modernisation des outils de gestion et de recouvrement ainsi que l'optimisation, le pilotage et le contrôle de la mission recouvrement.

Je reste donc convaincu que chacune de nos Administrations respectives a tiré profit des travaux et des conclusions de ce séminaire et s'emploiera à mettre en œuvre ces résolutions et recommandations.

**Excellence Monsieur le Ministre Délégué auprès du Premier Ministre, chargé des Finances,  
Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales et de l'Association Internationale des Services du Trésor,**

**Monsieur le Secrétaire général aux Finances,**

**Madame et Messieurs les Directeurs généraux de la DGRAD et de la DGDA,**

**Messieurs les Directeurs généraux Adjointes des Impôts,**

**Messieurs les Animateurs,**

**Mesdames et Messieurs les Directeurs,**

**Distingués invités en vos titres et qualités respectifs,**

**Mesdames et Messieurs,**

Comme je l'avais dit à l'ouverture de ce séminaire, la République Démocratique du Congo est un pays hospitalier et je vous invite par conséquent à découvrir déjà à partir de ce soir, et demain jeudi, 20 septembre 2012, la Ville de Kinshasa, ses sites touristiques, ses richesses artistiques et sa musique.

Tout en réitérant mon vœu de voir l'Administration fiscale congolaise de la République Démocratique du Congo accueillir, dans un tout proche avenir, un Colloque du CREDAF, je vous souhaite bonne détente et un bon voyage de retour.

Vive le CREDAF et l'AIST

Je vous remercie.

## **Discours de clôture de Monsieur Gilles BERTEAU Secrétaire général du CREDAF et de l'AIST**



**Monsieur le Ministre délégué aux Finances,  
Monsieur le Secrétaire général des Finances par intérim,  
Monsieur le Directeur général des Impôts,  
Messieurs les Directeurs de la Comptabilité publique et du Trésor et de  
l'Ordonnancement,  
Mesdames et Messieurs les Responsables des administrations financières,  
Chers invités,  
Mesdames et Messieurs les délégués,**

Le séminaire commun entre l'AIST et le CREDAF vient juste de s'achever et il est un peu tôt pour en faire un bilan. Je vais toutefois me risquer à une première évaluation « à chaud ».

En premier lieu, je crois pouvoir affirmer que la réunion des administrations fiscales et des administrations de la comptabilité publique et du Trésor a permis des échanges très riches et à chacun de mieux prendre la mesure des contraintes et des attentes de l'autre. Gageons que cela débouchera sur des relations plus fréquentes et un véritable partenariat.

Au-delà de la description de l'existant, nous avons su prendre de la hauteur pour dégager des pistes de réflexion, traduites en suggestions, voire en recommandations, qui seront reprises dans un document de synthèse élaboré par le CREDAF et l'AIST avec les animateurs dans les prochaines semaines.

Les animateurs viennent de présenter une synthèse des travaux, je ne vais donc pas revenir dans le détail sur les conclusions et les recommandations mais je vais m'arrêter sur quelques-unes qui me semblent importantes.

J'avais rappelé dans mon allocution d'ouverture l'importance de la relation à l'usager dont les droits doivent être respectés et à qui nous devons un service de qualité. Les échanges ont montré que des progrès restent à faire parfois et qu'il convient d'instaurer une relation de confiance avec l'usager et les partenaires de l'administration qui conduira à faire progresser le civisme fiscal, tant dans les obligations déclaratives que de paiement.

La question de l'apurement des créances a également été au centre des préoccupations des délégués. Je suis convaincu que les administrations s'empareront de ce sujet en s'appuyant sur les bonnes pratiques et les échanges d'expériences exposés pendant ces trois jours.

Je terminerai ce rapide tour d'horizon par le pilotage de la mission de recouvrement dont tous les délégués se sont accordés sur l'importance cruciale. Parmi les recommandations émises, la contractualisation des objectifs me semble une piste particulièrement intéressante.

Je forme le vœu que les recommandations qui ont découlé de nos travaux soient traduites en actions susceptibles de rendre nos administrations performantes et aptes à constituer un levier de développement pour les pays membres du CREDAF et de l'AIST.



Ainsi que je l'avais souhaité dans mon allocution d'ouverture, je souhaite que ce séminaire débouche sur des visites d'études ou de la coopération bilatérale, ce dont je me réjouis car c'est aussi le rôle du CREDAF et de l'AIST que de mettre en relation leurs membres.

C'est sous l'impulsion des animateurs, M. Abderrahim OBAID et M. Michel MARTINEZ, que nous avons atteint cet excellent niveau de réflexion. Ils ont fait preuve d'une très grande disponibilité pour répondre à vos nombreuses interrogations et ont ainsi largement contribué à la réussite de ce séminaire. Je leur adresse, au nom de tous les participants et au mien, nos plus vifs remerciements pour la qualité de leur travail.

Je remercie les représentants de la Direction générale de la Comptabilité publique de la Côte d'Ivoire et la Direction générale des Impôts de la République démocratique du Congo pour les présentations qu'ils ont faites au cours du séminaire.

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

Permettez-moi, Monsieur le Ministre, d'exprimer toute ma reconnaissance au comité d'organisation, présidé par M. Jean-Marie MBOKO DJ'ANDIMA, pour le grand professionnalisme et la disponibilité dont tous ses membres ont fait preuve. Je ne peux les citer tous ici aussi je prie le président du comité de leur transmettre ces remerciements.

Dans leurs discours, lundi matin, le Directeur général des Impôts, M. LOKADI MOGA, et votre directeur de cabinet, ont tous deux indiqué que la République démocratique du Congo appelait de ses vœux l'organisation d'un colloque du CREDAF. Je peux vous assurer que vous avez démontré au cours de ce séminaire que vous disposiez d'un comité d'organisation avec lequel nous aurions plaisir à travailler sur un tel événement.

Je souhaite aussi remercier le secrétariat exécutif du CREDAF et de l'AIST : Odile PAOLETTI, restée à Paris pour assurer la continuité du service, ainsi que Stéphanie PHILIPPE et Hélène MAOULIDA qui, à l'image du comité d'organisation, ont dépensé une grande énergie au service de tous.

Enfin, Monsieur le Ministre, je vous renouvelle mes remerciements pour avoir accueilli cette importante manifestation internationale du CREDAF et de l'AIST et pour avoir honoré de votre présence cette cérémonie de clôture. Je remercie vivement le Directeur général des Impôts, M. LOKADI MOGA, ainsi que MM. Adolphe BILOLO, Directeur de la Comptabilité publique et Lamy LAMIEL, Directeur du Trésor et de l'Ordonnancement, pour leur remarquable engagement dans l'organisation de ce séminaire et pour l'accueil très chaleureux et de grande qualité qu'ils nous ont réservé.

Je sais que vous nous avez préparé une très belle journée pour demain qui nous permettra de découvrir une partie de votre très grand pays et nous donnera à tous l'envie de revenir en République démocratique du Congo.

Je souhaite à tous les délégués une bonne fin de séjour à Kinshasa et un bon retour dans leur pays en souhaitant les revoir bientôt à l'occasion d'une action du CREDAF ou de l'AIST.

Je vous remercie.

**Allocution de clôture de Monsieur Roger SHULUNGU RUNIKA  
Ministre délégué aux Finances de la République Démocratique du Congo**



**Monsieur l'Ambassadeur de France en République Démocratique du Congo,**

**Monsieur le Secrétaire général aux Finances,**

**Monsieur le Directeur général des Impôts,**

**Monsieur le Secrétaire général du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales et de l'Association Internationale des Services du Trésor,**

**Madame et Monsieur les Directeurs généraux des Régies Financières,**

**Messieurs les Directeurs généraux Adjointes des Impôts,**

**Messieurs les Animateurs,**

**Mesdames et Messieurs les Directeurs,**

**Distingués invités,**

**Mesdames et Messieurs,**

Je me réjouis de prendre à nouveau la parole à l'occasion de la clôture du Séminaire conjoint du Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF) et de l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST) ayant porté sur le thème : « la modernisation du recouvrement ».

J'ai suivi avec une attention particulière le mot du Secrétaire Général du CREDAF et de l'AIST et voudrais, très sincèrement, vous exprimer toute mon entière satisfaction pour votre participation à ce Séminaire et vous présenter les vives félicitations du Gouvernement de la République Démocratique du Congo pour le travail abattu, la qualité des débats et échanges que vous avez eus durant ces trois jours des travaux en plénière et en ateliers.

**Mesdames et Messieurs,  
Chers Séminaristes,**

La diversité et la pertinence des sous-thèmes abordés rencontrent bien les défis auxquels nos administrations aspirent pour se hisser au diapason de celles en perpétuelle mutation en vue d'une mobilisation optimale des ressources fiscales.

Je voudrais rappeler, en passant, les riches développements des sous-thèmes ci-après, ayant suscité des débats de valeur évidente :

- la relation usager : le respect des droits du contribuable ;
- l'amélioration du service rendu à l'usager ;
- l'optimisation des procédures de recouvrement et d'apurement ;
- la modernisation des outils de gestion et de recouvrement ;
- l'optimisation, le pilotage et le contrôle de la mission recouvrement.

**Mesdames et Messieurs,  
Chers Séminaristes,**

La tenue de ce Séminaire sur la modernisation du recouvrement a, sans nul doute, répondu aux attentes de chacune des Administrations de nos pays respectifs.

J'ai la ferme conviction qu'eu égard à la pertinence des résolutions et des recommandations issues des travaux de ce Séminaire leur mise en œuvre permettra à nos Administrations financières de relever effectivement le défi de la modernisation de leurs outils de recouvrement. Aussi, voudrais-je recommander à tous et à chacun de pouvoir les exploiter sérieusement en vue d'en tirer le meilleur profit.

Sur ce, je déclare clos les travaux du Séminaire sur la modernisation du recouvrement organisé conjointement par le Centre de Rencontres et d'Etudes des Dirigeants des Administrations Fiscales (CREDAF) et l'Association Internationale des Services du Trésor (AIST).

Je vous remercie



## Présentation des animateurs

### Abderrahim OBAID



M. Abderrahim OBAID occupe, depuis 2008, la fonction de Chef de l'Unité centrale de Recouvrement à la Trésorerie générale du Royaume du Maroc.

Auparavant, il était en charge du service de l'animation et du pilotage du recouvrement, de 1999 à 2008.

Il a mené plusieurs projets au sein de cette entité dont, notamment, le projet d'informatisation des perceptions.

Il est lauréat de l'Ecole Hassania des Travaux Publics (Maroc) et possède un diplôme d'ingénieur d'Etat en informatique.

### Michel MARTINEZ



M. Michel MARTINEZ est administrateur des Finances publiques. Depuis avril 2010, il est Directeur adjoint du pôle fiscalité de la Direction départementale des Finances publiques des Alpes-Maritimes (France).

Précédemment, il était Directeur des Ressources humaines à la Direction des Services fiscaux de la Loire-Atlantique.

M. MARTINEZ a été assistant technique auprès du Directeur général des Impôts et des Domaines du Sénégal (2006 à 2008). Il a récemment coanimé un séminaire organisé par AFRITAC sur le recouvrement et la comptabilité des recettes fiscales, à Abidjan (janvier 2012).

M. MARTINEZ est titulaire d'un baccalauréat scientifique. Il a suivi le cycle de préparation au concours d'entrée à l'ENA.

## **Enjeux et objectifs du séminaire**

Le séminaire des Directeurs organisé à Kinshasa (République Démocratique du Congo), à la fois par le CREDAF et l'AIST, sur le thème de la «modernisation du recouvrement» s'est assigné pour objectif de partager les expériences et d'identifier les pistes permettant d'accroître les recettes fiscales au moindre coût tout en répondant aux attentes des contribuables.

Aussi, ce séminaire est l'occasion de dresser un état des lieux, de mettre en exergue l'importance et l'enjeu de la modernisation du recouvrement en vue de déboucher sur les vecteurs de sa modernisation.

### **I- Etat des lieux et cartographie du recouvrement**

Afin d'établir l'état des lieux, un questionnaire a été adressé aux différents pays membres du CREDAF et de l'AIST. La synthèse des informations recueillies a permis d'identifier les principales tendances ci-après :

- dans la majorité des pays ayant répondu à l'enquête, le recouvrement des créances publiques est confié à deux réseaux relevant des directions chargées des impôts et de la comptabilité publique ;
- le réseau du recouvrement se caractérise par une forte densité ;
- l'accueil physique des contribuables dans la plupart des pays est prépondérant aux dépens d'autres moyens (téléphone, messagerie, portail...) ;
- l'usage des technologies de l'information et de la communication connaît deux niveaux d'évolution, un premier niveau constitué de pays en cours d'informatisation des services et un second niveau constitué de pays ayant parachevé le processus d'informatisation des services, en phase de développement des téléprocédures ;
- la documentation administrative et surtout la jurisprudence sont peu abondantes et parfois difficilement accessibles pour l'utilisateur ;
- l'avis à tiers détenteur et l'opposition aux tiers sont les instruments les plus utilisés comme moyens de recouvrement forcé ;
- la quasi-totalité des pays ont adopté un identifiant fiscal unique mais il est souvent non partagé avec les partenaires ;
- la procédure d'admission en non-valeur comme moyen d'apurement des comptes n'est pas toujours mise en œuvre ;
- le recours, par les personnels, à des manuels de procédures n'est pas généralisé ;
- la centralisation comptable et financière se caractérise par plusieurs niveaux de pré-centralisation ;
- la cartographie des risques est peu développée ;
- les comptes de gestion sont généralement produits mais sans qu'ils soient certifiés pour autant par une autorité compétente pour ce faire.

## **II- Importance et enjeux de la modernisation du recouvrement**

L'importance du thème choisi pour ce séminaire est dictée notamment par :

- **une nécessité d'amélioration des recettes fiscales** : pour l'ensemble des Etats ne disposant pas de ressources naturelles abondantes, quel que soit leur niveau de développement, l'impôt constitue le moyen fondamental pour financer une offre de biens publics susceptible de répondre à long terme aux besoins de la collectivité ;
- **une recherche de l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des administrations fiscales** : en raison de la rareté des ressources budgétaires étatiques, les structures gestionnaires de l'impôt sont appelées à rationaliser leur fonctionnement à travers la maîtrise des coûts et l'instauration d'un système de pilotage axé sur une culture de résultat ;
- **un souci d'apporter des réponses aux attentes des usagers** : l'Administration en général, et l'Administration fiscale en particulier, se doit d'être au service des usagers ; la satisfaction de leurs attentes contribue à l'acceptabilité de l'impôt et de ce fait à l'amélioration des recettes fiscales ;
- **un impératif de l'amélioration de la compétitivité des entreprises** : dans une économie mondialisée, l'Administration fiscale doit instaurer un environnement favorable au développement économique ;
- **un besoin du développement de la société de l'information et de l'utilisation des TIC** : compte tenu de l'importance de la plus-value générée par l'usage des TIC, le fisc doit non seulement recourir aux TIC pour améliorer son efficacité mais aussi jouer un rôle d'impulsion dans leur développement ;
- **une obligation de valorisation des ressources humaines et une diversification des carrières** : la modernisation du recouvrement passe notamment par la recherche d'alternatives aux tâches à faible valeur ajoutée et par la création de nouveaux métiers ce qui contribue à la requalification et à la motivation des ressources humaines.

## **III- Les vecteurs de modernisation du recouvrement**

En préparation des travaux du séminaire, quatre sous-thèmes liés à la modernisation du recouvrement ont été soumis aux participants. Ces sous-thèmes, qui ont été exposés et débattus en séance plénière ou examinés en ateliers, sont les suivants :

- l'amélioration des relations avec les usagers ;
- l'optimisation des procédures de recouvrement et d'apurement ;
- la modernisation des outils de gestion et de recouvrement ;
- le pilotage et le contrôle de la mission recouvrement.

### **1- L'amélioration des relations avec les usagers**

L'objectif visé par ce premier sous-thème était de tenter d'apporter des éléments de réponses aux problématiques suivantes :

- Etant donné que les usagers privilégient la présence physique, quelle est la meilleure adéquation entre la **densité du réseau** et les coûts relatifs à sa gestion ?
- Quels sont les prérequis nécessaires à la mise en œuvre d'un **centre d'appels** ; quelle est la valeur juridique des informations données ? Cette activité doit-elle être externalisée ?



- Comment doit être organisée la **mission d'accueil** ? Quelles sont les qualifications requises pour les cadres chargés de l'accueil ?
- Afin de recueillir les doléances des usagers et évaluer leur satisfaction, des **enquêtes** sont à organiser. Qui doit mener ces enquêtes et avec quelle fréquence ?
- Une part importante des recettes fiscales étant réalisée auprès d'un nombre réduit de contribuables, une **direction des grandes entreprises** s'impose : comment doit-elle être organisée ?
- Dans quelle mesure l'institution d'un **interlocuteur fiscal unique** contribue-t-elle à l'amélioration des services à l'utilisateur ?
- Quel est l'apport **des services spécialisés** (centres de recouvrement, traitement de masse...) à l'amélioration des relations avec les usagers ?
- Compte tenu de la plus-value générée par la **dématérialisation des procédures liées au recouvrement et le recours aux TIC**, quelle est la démarche à suivre pour l'implémentation de ces procédures, notamment la consultation des comptes fiscaux, la télédéclaration et le télépaiement, l'introduction de réclamations et de requêtes en ligne, par messagerie ou par téléphone, etc. ? Quels sont les pré-requis et les contraintes diverses ?
- **La simplification des procédures et leur explication aux usagers** constitue un axe important dans le processus d'amélioration des relations avec l'utilisateur car facteur d'acceptation de l'impôt : comment doit être gérée la conduite des démarches de simplification et quels sont les canaux de communication de ces procédures aux différents usagers ?
- **Le respect des droits des contribuables** est l'un des leviers de l'amélioration des relations avec le citoyen, la sécurité juridique est garante de l'équité fiscale et du développement du civisme fiscal. Quel est le degré de stabilité de la norme juridique, son équitable application et son opposabilité ? Quelles sont les conditions d'accès à la documentation administrative ? Une charte du contribuable est-elle disponible ? Quelle est la place de la jurisprudence ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre afin de prévenir **les difficultés financières des usagers** et les modalités de traitement par les administrations financières ?

## 2- L'optimisation des procédures de recouvrement et d'apurement

Les points à traiter pour ce deuxième sous-thème se présentent comme suit :

- Quels sont les avantages et les limites des différents **modes de gestion des impôts** : impôt administré, impôt auto liquidé ou impôt déclaratif ?
- Dans quel cas **la retenue à la source** constitue-t-elle le mode d'encaissement idoine ?
- En l'absence de paiement spontané des impôts et avant d'engager les procédures de recouvrement forcé, quelles sont les **modalités de relances amiables** des contribuables et essentiellement avec ceux ayant l'habitude de s'acquitter de leur dû durant la phase amiable ?
- En phase contentieuse, quelle est la place des **procédures classiques de recouvrement** par voie de saisies-ventes mobilières ou immobilières et des **procédures modernes de recouvrement**, notamment l'avis à tiers détenteur, la mise en cause des dirigeants, l'assignation en liquidation judiciaire et la mise en cause de la solidarité dans les voies d'exécution forcée ?
- En dernier recours et avant d'engager la **responsabilité du comptable** chargé du recouvrement, quelles sont les **procédures d'apurement administratif** des créances irrécouvrables mises en place ?

### 3- La modernisation des outils de gestion et de recouvrement

S'agissant du troisième sous-thème, les pistes de réflexion à soumettre aux participants reposent sur l'informatisation des services et la dématérialisation des procédures.

Au niveau de **l'informatisation des services**, l'adoption d'un identifiant fiscal unique contribue à l'implémentation d'un système intégré et facilite l'échange avec les partenaires. Les participants se sont penchés sur les difficultés pratiques, techniques et juridiques de sa mise en place, ils ont examiné les avantages et les contraintes d'un système centralisé ainsi que les mesures à prendre en termes de conduite du changement.

Durant la phase amiable, **l'utilisation des moyens modernes de paiement** : télépaiement, règlement à l'échéance, virement, mensualisation et paiement par Internet contribueront à la diversification des canaux d'encaissement et à la réduction du coût de recouvrement. Le **recours à des tiers ou à des opérateurs** (banque, employeur, distributeur d'énergie...) dans les opérations d'encaissement aura des effets similaires.

En ce qui concerne la phase forcée, la dématérialisation des échanges avec les principaux tiers impactera positivement l'activité de recouvrement. A titre d'exemple, les demandes de renseignements et les notifications des avis à tiers détenteur sous format électronique aux banques permet d'optimiser le recouvrement des créances. L'efficacité de cette procédure est amplifiée et son coût limité lorsque ces actes sont notifiés directement au siège des banques. Pour ce faire, des conventions doivent être établies.

### 4- Le pilotage et le contrôle de la mission recouvrement

Enfin, les problématiques à discuter sur le quatrième sous-thème se sont articulées autour de :

- la recherche d'une meilleure **articulation entre les missions d'assiette et de recouvrement** : quelle est l'administration la plus à même de recouvrer l'impôt le plus efficacement ? Quelle liaison entre les acteurs et leur responsabilité ?
- l'approche, s'inspirant d'une réingénierie des processus à mener en vue **d'analyser les processus métiers** pour les alléger et les simplifier ;
- **la centralisation des opérations comptables** et les aspects de contrôle de cohérence, qualité comptable et constitution du dossier de gestion ;
- **pilotage de la mission de recouvrement** sous l'angle contrôle de gestion, les indicateurs à mettre en place afin d'assurer le suivi de l'activité, le dialogue de gestion ainsi que la contractualisation ;
- **le contrôle de l'exercice de la mission** à travers le contrôle qualité, la démarche qualité et la réingénierie des processus ainsi que la maîtrise des risques et la certification des comptes.

**Les débats des travaux en ateliers ont donné lieu à des restitutions reproduites in extenso ci-après.**

# L'amélioration au service de l'utilisateur

## ATELIER 1 - Diversification des modalités d'accueil des usagers



Présidente :

**Mme Michèle Andrée Victoire GOMA-CROUZET** (Congo)



Rapporteur :

**M. Adama NIARE** (Mali)

### **1- Présence physique et densité du réseau**

#### **- Points forts :**

Proximité de l'administration-usagers par la création des services d'accueil.

Conditions optimales de gestion des dossiers des contribuables à leur arrivée au service par un interlocuteur unique sur toute l'étendue du territoire.

#### **- Points faibles :**

Le coût élevé des travaux d'installation de l'accueil et de réaménagement des locaux existants jugés étroits.

Absence de structures d'accueil dans les services situés en dehors des grandes agglomérations.

#### **- Suggestions :**

Mieux étudier le facteur coût-opportunité.

Avoir une maîtrise des charges récurrentes et mieux rentabiliser les investissements par un meilleur service aux usagers.

### **2- Centre d'appels et utilisation des technologies de l'information et de la communication**

#### **- Points forts :**

Gain de temps dans le traitement des dossiers et dans la communication avec les usagers.

#### **- Points faibles :**

Faible couverture du réseau sur l'étendue du territoire et coût élevé des installations NTIC, déficit de fourniture d'électricité.

#### **- Suggestions :**

S'appuyer sur des relais autre que les relais modernes de communication (les leaders d'opinion, les chefs traditionnels, les chefs religieux, les organisations de jeunesse, les groupements socioprofessionnels, les griots...).

Visites aux usagers réguliers, courriers de félicitations et d'encouragement aux usagers modèles.

### **3- La professionnalisation de la mission Accueil**

#### **- Points forts :**

Qualité de l'accueil, amélioration des relations usagers-Administrations.

Efficience et simplification des procédures pour les usagers.

#### **- Points faibles :**

Coût élevé de la formation, manque de stratégie de formation.

Désintéressement lié au manque de motivation des agents chargés de l'accueil.

#### **- Suggestions :**

Rendre la fonction attrayante et améliorer les conditions de travail.

### **4- La mesure de la qualité de l'accueil et l'écoute des usagers**

#### **- Points forts :**

Enquêtes de satisfaction auprès des usagers, niveau de satisfaction des usagers, recueillir les plaintes et suggestions des usagers pour apporter des mesures correctives dans le cadres de l'amélioration du service (boîte à idées). Réduction du temps de traitement des dossiers, approche factuelle.

#### **- Suggestions :**

Evaluation périodique des indicateurs de performance.



## L'amélioration au service de l'utilisateur

### ATELIER 2 - La segmentation par type de contribuable



Président :

**M. Abdellatif OUHMANI** (Maroc)



Rapporteur :

**M. Samuel TELA** (Cameroun)

- 1- Les grandes entreprises
- 2- L'interlocuteur fiscal unique (assiette et recouvrement)
- 3- Services spécialisés (centres de recouvrement, traitement de masse, pôle spécialisé...)

Plan de restitution : la segmentation vise à mieux servir, notamment à travers un traitement ou un service différencié aux usagers clients.

- **Critères de segmentation** :

Chiffre d'affaires (grandes entreprises, moyennes entreprises)

Secteur d'activité (professions libérales, établissement de crédit, énergie, télécom)

Combinaison des deux précédents critères

- **Points forts** :

Dossiers uniques, interlocuteur unique, stabilité des projections des recettes, sécurisation des recettes, gage du financement du budget, généralement plus de 70 %, suivi rapproché voire personnalisé, accroissement des ressources des CTD (collectivités territoriales décentralisées).

Interlocuteur fiscal unique : le principe d'émettre et de recouvrer est admis, toutefois, les fonctions doivent être séparées entre les agents même s'ils relèvent de la même administration.

- **Points faibles** :

- Risque de basculer les entreprises vers une catégorie inférieure ou encore possibilité de faire évoluer la structure,
- traitement des impôts locaux parfois sur une mauvaise base de calcul,
- éparpillement des agences ou filiales des grandes entreprises posant le problème de la base d'imposition et de la répartition des ressources CTD,
- problème de motivation des agents notamment en raison de l'inégale répartition du portefeuille,
- les entreprises relevant de la DGE doivent converger vers le siège ceci en parcourant de très longues distances, retard dans le reversement des ressources des CTD.



- **Suggestions et recommandations :**

- Développer une approche partenariale dans l'administration/gestion de l'impôt,
- déléguer auprès des centres régionaux les agents de la DGE,
- développer un système informatique intégré,
- évoluer vers la télé déclaration, le télé paiement et la dématérialisation,
- définir un identifiant unique immuable,
- assurer la traçabilité des ressources des CTD et améliorer les délais de mise à disposition,
- au sujet de la motivation : harmoniser les primes des personnels, *séparer les fonctions d'émission et de recouvrement bien qu'elles relèvent de la même administration,*
- renforcer la capacité des agents de recouvrement,
- renforcer la communication avec les associations professionnelles.





## L'amélioration au service de l'utilisateur

### ATELIER 3 - Les procédures dématérialisées et apports des TIC



Président :

**M. François BOSSOLO** (Congo)



Rapporteur :

**M. Drissa COULIBALY** (Côte-d'Ivoire)

Le groupe n° 3 a échangé sur le thème et a dégagé les points forts et les points faibles liés à l'utilisation des procédures dématérialisées par les services des Impôts et du Trésor des différents pays de la manière suivante :

#### - **Points forts et points faibles :**

La plupart des pays disposent d'un **compte fiscal informatique** qui permet de suivre la situation du contribuable et de faciliter l'instruction des dossiers.

Cependant, ce compte est le plus souvent utilisé par l'Administration fiscale, sans partage avec les autres administrations.

En ce qui concerne la **télédéclaration**, en dehors de la Belgique, la majorité des pays n'ont pas mis en place des procédures de télé déclaration. Toutefois, on note des velléités de mise en place, sous forme de projets.

Dans le cas de la Belgique, les applications permettent d'envoyer au contribuable une déclaration pré-remplie, pour certaines catégories d'utilisateurs.

Pour les **paiements dématérialisés**, le virement est l'unique mode dématérialisé recensé. La Belgique en ce domaine est à presque 100 % en matière de télépaiement. Cependant, les virements sont limités parfois aux grandes entreprises.

#### - **Les pré-requis et contraintes diverses :**

Pour mettre en place ces outils et procédures, les administrations fiscales et du Trésor sont confrontées à diverses contraintes. A titre indicatif, on notera :

- le niveau de l'informatisation ;
- l'interopérabilité des systèmes d'information (le cloisonnement) ;
- la faiblesse des infrastructures (courant électrique, réseau télécom...)
- le faible niveau de bancarisation des économies ;
- l'importance du secteur informel ;
- la faible qualification des ressources humaines.

Pour les pays qui ont déjà mis en place ces instruments, les pré-requis se résument à l'adaptation de la législation.

- **La réclamation dématérialisée :**

Elle est quasi inexistante dans le plus grand nombre de pays du groupe, sauf en Belgique où, à côté de la télé déclaration et du télépaiement, on trouve un dispositif d'échange d'informations par mail, les réclamations également.

- **Suggestions et recommandations :**

Bien concevoir les projets en matière de dématérialisation :

- Décliner les projets par phase ou étape (progressivité)
- Commencer par les phases les plus simples
- Adapter la législation aux contraintes de l'utilisation de ces outils et procédures
- Communiquer (à l'endroit des usagers et en interne) et procéder aux enquêtes de satisfaction
- Former les utilisateurs dans le maniement de ces outils
- Ressortir l'intérêt pour les contribuables d'utiliser ces outils et prévoir, le cas échéant, les avantages fiscaux (délais...)



## L'amélioration au service de l'utilisateur

### ATELIER 4 - La simplification des textes et des procédures et communication



Président :

**M. Vincent KABWA KANYAMPA** (R.D. Congo)



Rapporteur :

**M. Jean KABAMBA TSHIBANGA** (R.D. Congo)

#### 1- Les enjeux des simplifications pour les usagers et les administrations

##### A. Pour les usagers

Les enjeux de la simplification sont notamment :

- l'unicité de l'interlocuteur fiscal
- le gain de temps
- la clarté des normes et leur application aisée
- la confiance et la motivation des usagers
- le meilleur encadrement rendant l'accès facile aux services du fisc
- la réduction du coût d'exécution des obligations fiscales

##### B. Pour les administrations

Les enjeux pour les administrations sont :

- la prise en charge rapide, diligente et conviviale des usagers
- le gain de temps suivi de la réduction des documents d'usage
- le gain en termes de civisme fiscal induit par la confiance et l'amélioration de l'image auprès des usagers
- la réduction des litiges fiscaux grâce à la clarté des textes et instructions de service
- la fidélisation des opérateurs économiques
- la réduction du taux de défaillance

##### Les points forts

- Gain en temps et en coût pour les deux partenaires
- Amélioration de l'image de marque des administrations
- Convivialité des rapports entre l'administration et les usagers
- Adhésion des usagers à l'exigence de participation plus volontaire aux charges publiques, et donc au consentement à l'impôt
- Gain en civisme fiscal suivi de l'amélioration du rendement fiscal
- Baisse du taux de défaillance

## **Les points faibles**

- Application fastidieuse des normes fiscales du fait des lacunes et incohérences
- Persistance du secteur informel
- Difficultés de contact et de fidélisation des usagers

## **Suggestions et recommandations**

- Institution d'un cadre de dialogue permanent avec les usagers

## **2- La conduite des démarches de simplification**

La conduite des démarches de simplification se décline à travers les points ci-après :

- collecte des questions sujettes à simplification à travers des rencontres directes ou des mécanismes tels les boîtes à idées, le memorandum des usagers, le site web ;
- mise en place d'une structure dédiée à la simplification des textes et des procédures (structure organique du genre « Organisation et méthodes » ou « Division modernisation » ou structure spéciale intégrant, au besoin, les corporations professionnelles intéressées) ;
- production des conclusions par la structure dédiée à la simplification et transmission à la Direction générale ;
- communication des conclusions aux services classiques pour avis ;
- la prise en charge par la Direction générale des observations des services ;
- saisine des instances compétentes pour sanction.

## **Points forts**

- Création d'une structure dédiée à la simplification en faveur des usagers ;
- participation effective des corporations professionnelles au processus ;
- vulgarisation des mesures de simplification adoptées.

## **Points faibles**

- absence de cadre permanent de concertation ;
- absence de convivialité.

## **Suggestions et recommandations**

- Institution de la structure de pilotage de la simplification au bénéfice des usagers

## **3- Communiquer avec les usagers**

La communication avec les usagers sur l'objectif de simplification des textes et procédures devrait être de mise en phase préparatoire -avant adoption- et en phase de mise en œuvre -après adoption des mesures de simplification. Elle vise l'adhésion des usagers pour une application correcte des normes de manière à réduire les cas de résistance éventuels.

### **A. En phase préparatoire**

Dans cette phase, la communication devrait être conduite soit par une structure existante à désigner au sein des administrations, soit par une structure spéciale à créer. La communication devrait, en général, tendre à impliquer au maximum, un plus grand nombre d'usagers. Dans ces conditions, des rencontres et échanges directs avec les usagers devraient être privilégiés de manière à s'assurer de leur adhésion aux dispositions qui auront été adoptées. On pourrait aussi recueillir leurs doléances ainsi que leurs avis, individuellement ou à travers leurs corporations, sur les sites web des administrations, ou par toutes autres voies, telles boîtes à suggestions, memorandum...



Au terme de cette phase, les administrations devraient se charger de transmettre aux instances gouvernementales compétentes les propositions en vue des modifications à engager.

## **B. En phase post promulgation**

La communication devrait se poursuivre après promulgation des mesures de simplification, de manière à s'assurer de leur connaissance par le maximum des usagers, avant l'entrée en vigueur.

### **Points forts**

- Adhésion des usagers aux dispositions correctives, après participation au processus de simplification
- Amélioration du rendement fiscal

### **Points faibles**

- Exigences en termes de temps de communication en vue de la simplification
- Risque de préjugés

### **Suggestions et recommandations**

- Capitalisation de tous les moyens de communication avec les usagers
- Mise à contribution du cadre de dialogue permanent avec les usagers
- Allocation des moyens conséquents



# Thème A : la modernisation des outils de gestion et de recouvrement

## ATELIER 1



Président :

**M. Mamadou Moustapha DIALLO** (Guinée)



Rapporteur :

**M. Bertin Rufin DIMANCHE** (République  
Centrafricaine)

### 1- L'informatisation des services

**L'identifiant unique** (intérêts, difficultés de mise en place : pratiques, techniques, juridiques)

#### Intérêts

- Meilleur suivi des activités liées à un usager

#### Difficultés de mise en place

- Centralisation alors que les usagers sont souvent éloignés

#### Suggestions

- Identifiant unique numérique

### **Systeme intégré ou non**

#### Intérêts

- Suivre toute la situation fiscale d'un même usager
- Accessibilité de tous les services aux informations au sein de toute l'administration

#### Difficultés de mise en place

- Difficultés de prise en charge comptable et d'imputation des comptes budgétaires
- Manque de réseaux de télécommunications fiables

### **L'informatique solidaire**

#### Intérêts

- Dialogue entre les divers systèmes par des passerelles d'interconnexion
- Amélioration du recouvrement

#### Difficultés de mise en place

- Coût élevé de mise en place, d'entretien et de fonctionnement

#### Suggestions

- Engagement des autorités dans la réalisation

### **La conduite du changement**

- Définir un schéma directeur
- Confier le pilotage aux utilisateurs

- Information, formation, adhésion du personnel
- Sensibilisation des usagers
- Assistance de professionnels (Cabinet)

## **2- Le recouvrement spontané et amiable**

Moyens modernes de paiement : télépaiement, paiement à l'échéance, virement, mensualisation, paiement par Internet, par Smartphone.

### Intérêts

- Mise à disposition du Trésor des ressources en temps réel
- Réduction du coût de recouvrement
- Sécurisation des recettes
- Gain de temps pour l'utilisateur

### Difficultés de mise en place

- Difficulté de ventilation budgétaire
- Erreur d'accréditement par les banques

### Suggestions

- Mise en place d'un meilleur système de renseignement par les banques
- Recours à des tiers ou à des opérateurs (banque, employeur, distributeur d'énergie, marché public...)
- Amélioration du recouvrement
- Encaissement à moindre coût

### Difficultés de mise en place

- Difficulté de ventilation budgétaire

## **3- Le recouvrement forcé**

### **Dématérialisation des actes de poursuite**

#### Intérêts

- Réduction du délai de traitement
- Réduction du coût de traitement

#### Difficultés de mise en place

- Ne peut se faire qu'au niveau de l'administration centrale
- La dématérialisation au service de la mobilisation du renseignement utile au recouvrement

#### Intérêts

- Accroître les recettes au moindre coût

#### Difficultés de mise en place

- Difficultés d'interconnexion avec les autres administrations

## **4- Suggestions et recommandations**

- Volonté politique
- Concertation entre les acteurs
- Evaluation et suivi périodique des actions en recouvrement



## Thème A : la modernisation des outils de gestion et de recouvrement

### ATELIER 2



Président :

**M. Abdellatif OUHMANI** (Maroc)



Rapporteur :

**M. Samuel TELA** (Cameroun)

#### 1- L'informatisation des services

- L'identifiant unique (intérêts, difficultés de mise en place : pratiques, techniques, juridiques)
- Système intégré ou non
- L'informatique solidaire
- La conduite du changement

#### 2- Le recouvrement spontané et amiable

- Moyens modernes de paiement : télépaiement, paiement à l'échéance, virement, mensualisation, paiement par Internet, Smartphone
- Recours à des tiers ou à des opérateurs (banque, employeur, distributeur d'énergie, marché public...)

#### 3- Le recouvrement forcé

- Dématérialisation des actes de poursuite
- La dématérialisation au service de la mobilisation du renseignement utile au recouvrement

#### Introduction :

**Notre préoccupation a porté sur les questionnements suivants : comment moderniser le recouvrement ? Comment conduire le changement ?**

**1- L'informatisation est nécessaire mais pas suffisante** en elle-même pour moderniser le recouvrement. Elle doit être adaptée aux besoins de l'administration et s'appuyer sur les procédures. Bien plus, ces procédures doivent être simplifiées. La simplification va consister par exemple à élaborer les fiches de procédures (simplification de la fiche de déclaration afin de faciliter son remplissage ou son renseignement)

- L'informatisation est une nécessité pour l'administration fiscale, elle assure la traçabilité et la transparence dans l'administration des impôts et taxes.

- **Identifiant unique - intérêt** : il est matérialisé par une carte de contribuable ou par une attestation d'identification, il doit être fiable et immuable pour chaque contribuable, il permet de retracer toutes les transactions ou opérations du contribuable, il permet de lutter contre la fraude, l'élargissement de l'assiette, cela suppose la création d'une base de données et une autorité unique en charge de sa gestion ; **en terme de limite**, l'identifiant unique n'est généralement pas partagé par toutes les administrations : par exemple, on ne retrouve pas les mêmes identifiants au niveau des télécoms, de la société d'électricité ou de la société des eaux et, parfois, au niveau des services des douanes.
- **Difficultés de mise en place** : localisation, absence de mise à jour à la suite de la mobilité du contribuable, quand l'identifiant est limité à l'administration fiscale.
- **Le système devrait être intégré** afin de faciliter le partage et le recoupage de l'information entre les différentes administrations (Impôts - Douanes - Trésor) ;
- **L'informatique solidaire** : favoriser le partage d'informations entre les différentes administrations par le développement des interfaces entre les différentes applications métiers,
- **Conduite du changement** : comment passer du manuel à l'informatique ? Il faut sensibiliser les acteurs, les impliquer dans les réformes en leur expliquant les enjeux, adopter une approche graduelle et progressive ; former les acteurs.

## 2- Le recouvrement spontané et amiable :

- Moyens modernes de paiement : virement pour les grandes entreprises à travers l'ordre donné à la banque (sécurisation des recettes, délai de reversement au compte unique amélioré), ce mode de paiement pose le problème de frais financiers et de dépouillement des ordres afin d'identifier la nature de l'impôt ; télé paiement via internet et le téléphone portable (gain de temps, facilite la tâche pour l'utilisateur et pour l'administration, évite les doubles saisies).
- Il faut banaliser les modes de paiement de l'impôt à travers les guichets des banques, les retenues à la source opérées par les employeurs ou sur les marchés publics.

## 3- Le recouvrement forcé : les différents actes de poursuite (commandement, ATD, saisies) qu'il faudra dématérialiser ; la publication de la liste des contribuables insolvable.

Pour une meilleure mobilisation des ressources, il est nécessaire de mutualiser l'information fiscale (Domaine, Cadastre, Police, Douanes, Trésor) à travers un système d'information solidaire.

## 4- Suggestions et recommandations : sécuriser l'identifiant unique, l'identifiant unique doit reposer sur le système d'état civil (acte de naissance, CNI), faire évoluer les systèmes d'information du mode solidaire vers les modes intégrés, réadapter le cadre juridique à l'effet d'intégrer la dématérialisation des procédures ; renforcer le taux de bancarisation de l'économie afin de réduire la circulation des numéraires, supprimer les frais financiers parfois exorbitants appliqués sur les virements.

## Thème B : l'optimisation, le pilotage et le contrôle de la mission recouvrement

### ATELIER 3



Président :

**M. Mamadou GUEYE** (Sénégal)



Rapporteuse :

**Mme Ann VAN CAUWENBERGH** (Belgique)

#### 1. La meilleure articulation entre les missions d'assiette et de recouvrement

##### Quelle administration est le plus à même de recouvrer le plus efficacement ?

- Algérie : assiette et recouvrement dans une même administration, la DGI.
- Burkina Faso : la DGI
- Comores : la DGI
- Côte d'Ivoire : la DGI, option depuis 1996 (constat des impôts émis)
- Guinée : restes à recouvrer, les mauvaises adresses, + de 90 % depuis le transfert des compétences à la DGI (1996)
- Madagascar : la DGI, de tout temps.
- Sénégal : les problèmes d'adressage, d'identification et des restes à recouvrer très importants, transfert à la DGI. Actuellement 92 % de recouvrement.
- Togo : Avant, le Trésor. Suite aux constats évoqués au Sénégal, transfert à la DGI. Pas de possibilité d'évaluer à cause du manque d'éléments.
- Congo : Actuellement en dualisme (des comptables du Trésor installés à la DGI).
- Belgique : Administration générale de la Perception et du Recouvrement (administration spécialisée), après émission par l'Administration de la Fiscalité.

##### Conclusion :

- DGI apte : raisons évoquées plus haut.
- Organisme spécialisé : dès lors qu'il existe un registre national et bien tenu.

##### Analyser les processus métiers pour les alléger et les simplifier :

Il est possible d'alléger les processus métiers attachés au recouvrement :

- émissions de titres de perception préalables et obligatoires (même pour les impôts auto liquidés) ;
- déclaration et paiement dématérialisés (télé procédures) ;
- paiement par les banques ;
- automatisation des actes de la procédure de recouvrement (génération automatique des relances).

### **Les liaisons entre les acteurs :**

- Même réseau de travail (surtout informatique) ;
- nécessité d'une interface entre l'ordonnateur et le comptable ;
- en Guinée, le Receveur est un comptable supérieur responsable devant la Cour des Comptes et qui dépose sa balance à l'ACCT (Agence comptable centrale du Trésor) ;
- au Burkina Faso, les comptables publics de la DGI ont des relations fonctionnelles (versement, production de comptabilité...).

### **La responsabilité des intervenants :**

Pour la plupart des pays, les comptables de la DGI sont des comptables secondaires = responsables devant le comptable supérieur du Trésor (opérations intégrées dans la comptabilité du Trésor). Dans d'autres cas de figure, les comptables sont directement responsables devant la Cour des Comptes.

## **2. La centralisation des opérations comptables**

### **Les contrôles de cohérence :**

Lorsque le responsable devant la Cour des Comptes est le comptable supérieur, celui-ci a la responsabilité du contrôle des comptables subordonnés (contrôle de cohérence des documents comptables de ces derniers).

Dans certains pays, le comptable secondaire et le comptable principal sont responsables devant la Cour des Comptes, mais le contrôle de cohérence est toujours effectué par le comptable principal.

### **La qualité comptable :**

Dans la plupart des pays où le comptable secondaire n'est pas responsable, cette comptabilité est purement statistique. Dans certains pays cette comptabilité est normée.

### **La constitution du dossier de gestion :**

Il s'agit du dossier remis au juge des comptes pour prendre ses décisions en matière de jugement des comptes. Pour certains pays, le compte de gestion est accompagné soit d'un état de ventilation des recettes, par nature d'impôt, soit d'un état de synthèse qui justifie les recettes.

D'une manière générale, un compte de gestion est constitué par :

- les pièces générales (budget, l'acte de nomination du comptable, la prestation de serment, la liste de mandataires...);
- les états de synthèse de la comptabilité (balance, comptes de gestion sur chiffres, état de développement de certains comptes, les états de restes à recouvrer...);
- le compte de gestion sur pièces (titres de recettes, déclarations et autres états de synthèse...).

## **3. Le pilotage de la mission**

### **Les indicateurs de suivi de l'activité :**

Ce sont des indicatifs liés aux objectifs et aux indicateurs assignés par rapport aux tâches qui incombent aux comptables et à la performance (taux de recouvrement amiable, taux de relance, taux d'apurement des restes à recouvrer, taux de recouvrement forcé...).

### **Le dialogue de gestion et la contractualisation :**

Pour les pays ayant les contrats d'objectifs, le dialogue de gestion est le soubassement du processus de contractualisation. Ce dialogue permet de fixer le niveau des indicateurs d'évaluation (mesures). Ce dialogue implique également de rendre compte (accompagnement de la gestion).

### **Le contrôle de gestion :**

Le dialogue de gestion contribue au contrôle de gestion qui, lui, est un dispositif plus général, un système de pilotage qui permet de vérifier les résultats par rapport aux moyens mis en œuvre.

Certains pays ont un cycle de réunions pour discuter les résultats et les moyens, en comparaison des autres entités de l'administration. Le contrôle de gestion est stratégique.

## **4. Le contrôle de l'exercice des missions**

### **Le contrôle qualité :**

Ce contrôle est nécessaire pour s'assurer que le travail se déroule convenablement, pour vérifier la qualité du service rendu aux usagers.

Certains pays ont établi des délais de traitement et de temps de réponse, organisé l'accueil, l'orientation et l'assistance, mis en place des sondages de satisfaction.

### **La maîtrise des risques :**

Le contrôle interne permet souvent de s'assurer que la cartographie des risques est maîtrisée.

### **La certification des comptes :**

Certains pays ont une certification des comptes de manière interne à l'administration. Dans certains cas, le juge des comptes délivre une déclaration de conformité pour permettre au législateur de délibérer sur la loi de règlement au titre de la gestion concernée. Il n'est pas exclu que des pays externalisent cette certification.

### **Corps interne ou externe à l'administration :**

Dans tous les pays du groupe, il existe des corps de contrôle interne à l'administration considérée (Inspection des services, Direction du Contrôle interne) et externes (Inspection générale des Finances, Inspection générale d'Etat).

### **La démarche qualité et la réingénierie des processus :**

Certains pays ont élaboré un manuel de procédures à partir de la réingénierie des processus (analyse des processus pour les simplifier et les rendre plus efficaces et avec efficacité).

Certains pays et administrations ont développé la démarche qualité jusqu'à recourir aux normes ISO.

## **5. Suggestions et recommandations**

### **En ce qui concerne l'articulation des missions d'assiette et de recouvrement :**

Plan de dialogue pour décloisonner les missions d'assiette et de recouvrement

### **En ce qui concerne la centralisation des opérations comptables :**

Déterminer un mécanisme permettant de situer les responsabilités des comptables secondaires.

### **En ce qui concerne le pilotage de la mission de recouvrement :**

Recourir à l'approche participative et mettre en place un dispositif de suivi des performances.

### **En ce qui concerne le contrôle de l'exercice de la mission de recouvrement :**

Renforcer le dispositif de surveillance et de contrôle.

Enfin, avoir recours aux TIC pour optimiser la gestion du recouvrement.

## Thème B : l'optimisation, le pilotage et le contrôle de la mission recouvrement

### ATELIER 4



Présidente :

**Mme Véronique NSIMBA MANTUADI** (Congo)



Rapporteur :

**M. Waliou Laye LIBANIO** (Bénin)

Dans le souci de faire face aux diverses charges de l'Etat, des réformes sont apparues nécessaires pour accroître les ressources intérieures. Afin d'atteindre cet objectif, il a été opéré, dans la plupart des pays, le transfert de la mission de recouvrement de l'administration du Trésor à la Direction générale des Impôts.

A cet effet, il s'avère indispensable de définir les différentes procédures devant conduire à l'optimisation, au pilotage et au contrôle de la mission de recouvrement assignée à l'administration des Impôts.

Pour répondre à cette problématique, nous avons développé ce thème à travers quatre idées principales qui sont les suivantes :

#### **1. La meilleure articulation entre les missions d'assiette et de recouvrement**

- Quelle administration est la plus à même de recouvrer le plus efficacement ?
- Analyser les processus métiers pour les alléger et les simplifier
- Les liaisons entre les acteurs
- La responsabilité des intervenants
- L'administration en charge des missions d'assiette disposant des données fiables sur les contribuables, notamment leur localisation, est à même de recouvrer le plus efficacement. Cette option a l'avantage de permettre un suivi centralisé des obligations déclaratives et de paiement ainsi qu'une bonne gestion du crédit d'impôt (remboursement, restitution et compensation).
- L'administration des Impôts devrait, en conséquence, s'accommoder au principe de séparation des fonctions entre les missions d'assiette et de recouvrement pour un bon contrôle interne. Quant à l'administration du Trésor, elle se chargera de la comptabilisation des opérations des recettes recouvrées par l'administration des Impôts.
- L'échange d'informations entre les services d'assiette et ceux de recouvrement sur la situation fiscale du contribuable : prise en charge, avis de mise en recouvrement émis, paiements effectués, localisation physique, les tiers en relation d'affaires avec le contribuable, etc.
- En ce qui concerne la responsabilité des intervenants, l'agent d'assiette a une responsabilité administrative en rapport avec les missions d'assiette ; par contre, l'agent de recouvrement a une responsabilité personnelle et pécuniaire.

#### **2. La centralisation des opérations comptables**

- Les contrôles de cohérence
- La qualité comptable
- La constitution du dossier de gestion



- Rapprochement effectué à deux niveaux : d'un côté, le rapprochement interne au sein de l'administration des Impôts (entre le Receveur principal ou national et les Receveurs des Impôts qui lui sont subordonnés) et, de l'autre, le rapprochement entre l'administration des Impôts et le Trésor (entre le Receveur principal ou national et le Comptable principal) ; le rapprochement porte essentiellement sur les quittances, les duplicata de quittances, les bordereaux, les journaux centralisateurs, les avis de crédit de la banque centrale, etc.
- Respect des normes et procédures : fidélité, sincérité, exactitude, nomenclature comptable en vigueur.
- Constitution du dossier de gestion en vue de l'élaboration du compte de gestion qui retrace, par nature d'impôts, les prises en charge, le recouvrement et les restes à recouvrer.

### **3. Le pilotage de la mission**

- Les indicateurs de suivi de l'activité
- Le dialogue de gestion et la contractualisation
- Le contrôle de gestion
- Les indicateurs de suivi de l'activité : taux de recouvrement par nature d'impôts (par rapport aux prises en charge), taux de recouvrement global (par rapport aux assignations budgétaires), taux de défaillance.
- Dialogue de gestion entre les services opérationnels et les services centraux (notamment l'Inspection des Services) devant aboutir à la signature d'un contrat avec la Direction générale fixant des objectifs bien limités (prise en charge des avis de mise en recouvrement dans un délai contraignant) contre engagement de mise à disposition des moyens conséquents.
- Placé au niveau supérieur, le contrôle de gestion est mené par la Direction générale pour évaluer les objectifs contractuels au regard des moyens mobilisés. En effet, il permet d'assurer tout à la fois le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de services, d'une part, et la connaissance des coûts, des activités et des résultats, d'autre part.

### **4. Le contrôle de l'exercice des missions**

- Le contrôle qualité
- La maîtrise des risques
- La certification des comptes
- Corps interne ou externe à l'administration
- La démarche qualité et la réingénierie des processus
- Contrôle qualité au sens d'un contrôle effectué par l'instance supérieure pour s'assurer que l'activité de recouvrement se déroule conformément aux textes, règlements et instructions y relatifs.
- Risques à caractère récurrent, notamment observés en matière de recouvrement : apurement fictif, détournement de fonds, faux en écriture, chèques sans provision, etc. Comme moyens de lutte contre les risques susvisés : renforcement du contrôle interne (séparation des fonctions, séquence numérique, traçabilité des documents annulés), de la formation, du code de déontologie, de l'éthique, de l'intéressement équitable.
- Certification des comptes relevant de la compétence de la Cour des comptes.
- Mise en examen des procédures de recouvrement en vue de leur amélioration éventuelle.

### **5. Suggestions et recommandations**

- Renforcement des capacités des agents par la formation continue ;
- affectation, ou mutation en cas de nécessité, de comptables du Trésor vers l'administration des Impôts ;
- élaboration des manuels de procédure ;
- institution d'un dialogue de gestion et nécessité d'un contrôle de gestion ;
- renforcement du contrôle interne.

## Synthèse du séminaire

Le séminaire des Directeurs, organisé par le CREDAF et l'AIST, à Kinshasa (République Démocratique du Congo) sur le thème de la « La modernisation du recouvrement » a connu la participation de près de 60 délégués venant aussi bien d'Asie, d'Amérique, d'Europe que d'Afrique.

A la clôture des travaux, l'ensemble des participants a exprimé sa très grande satisfaction sur l'organisation matérielle du séminaire avec une attention toute particulière concernant l'équipe en charge de la logistique, la qualité des échanges qui ont été particulièrement nourris ainsi que les recommandations et les pistes de réflexions qui en ont résulté.

S'agissant des échanges, il convient de noter que ce séminaire a permis de réunir autour de la même table des représentants des directions des Impôts et du Trésor qui ont eu souvent et conjointement à parler d'une seule et même voix de la mission ô combien importante de mobilisation des ressources financières.

Ce séminaire des Directeurs s'inscrit en totale complémentarité avec le séminaire régional organisé par l'AFRITAC de l'Ouest à Abidjan, du 6 au 10 février 2012, sur le thème « Le recouvrement et la comptabilité des recettes fiscales ».

Le thème de la mobilisation des recettes est important :

- aussi bien pour les pays en développement, qui ont notamment besoin de ressources supplémentaires pour réduire la pauvreté et améliorer les infrastructures,
- que pour les autres pays dont nombre d'entre eux sont confrontés à une crise de leur endettement.

Par ailleurs, les administrations financières de nombreux pays ont eu à connaître et/ou connaissent actuellement d'importantes réformes visant à moderniser le cadre d'exercice de leurs missions. Ces réformes nécessitent souvent de renforcer les synergies entre les administrations chargées du recouvrement et de la comptabilité des recettes fiscales.

Enfin, les administrations financières ont à faire la preuve au quotidien de leur efficacité, de leur efficience dans une perspective de maîtrise de leur coût de collecte des recettes fiscales, d'une réactivité exemplaire dans leur capacité à accélérer la mise à disposition des ressources dans les caisses de l'Etat et enfin de leur capacité à rendre compte aux autorités de l'ensemble des engagements de l'Etat et non seulement, par exemple, des seuls produits encaissés.

Pour la clarté de la synthèse, les commentaires et les recommandations résultant des travaux du séminaire seront précédés d'un focus sur le transfert du recouvrement des produits fiscaux à l'administration fiscale puis restitués dans l'ordre d'examen des divers points inscrits à l'ordre du jour à savoir :

- l'amélioration du service rendu à l'utilisateur
- la relation utilisateur : le respect des droits du contribuable
- l'optimisation des procédures de recouvrement et d'apurement
- la modernisation des outils de gestion et de recouvrement
- l'optimisation, le pilotage et le contrôle de la mission recouvrement

## **Le transfert du recouvrement des produits fiscaux à la DGI**

Les travaux en atelier ont confirmé le sentiment général selon lequel le transfert, dans de nombreux pays, de la mission de recouvrement des produits fiscaux du Trésor vers l'administration fiscale (transfert de tout ou partie de la mission ou bien, de manière plus exceptionnelle, par l'installation d'un comptable du Trésor au sein des services fiscaux) est une réussite en matière de niveau de mobilisation des ressources.

Cela tient au fait que l'administration en charge des missions d'assiette dispose, en principe, des toutes dernières données sur les contribuables, notamment leur localisation. Cette option a l'avantage de permettre un suivi centralisé des obligations déclaratives et de paiement ainsi qu'une bonne gestion du crédit d'impôt (remboursement, restitution et compensation).

Toutefois, les modalités de prise en charge comptable (qui ? comment ?) constituent toujours un sujet de questionnement très important, surtout lorsque la prise en charge (PEC) comptable des sommes à recouvrer n'est pas opérée dans la comptabilité du comptable de l'administration fiscale en charge du recouvrement effectif.

D'une manière plus générale, les participants recommandent, quelle que soit l'organisation mise en place :

- d'intensifier les échanges et les liaisons entre les services en charge du recouvrement des produits fiscaux et les services en charge de l'assiette, que ces deux services appartiennent ou non à la même entité administrative, à la même administration ou à la même direction ;
- de clairement définir le régime juridique des différents comptables publics puis ensuite d'élaborer les instructions relatives aux rôles et aux responsabilités applicables aussi bien à la comptabilisation des produits fiscaux qu'aux procédures comptables ;
- de clairement définir les dispositifs d'échange d'informations sur les flux financiers et comptables (cf. ci-après sur la centralisation des opérations).

### **1 L'amélioration du service rendu à l'utilisateur**

En ce qui concerne le service rendu à l'utilisateur, la plupart des pays considèrent que le réseau en charge du recouvrement est suffisamment dense, voire parfois très dense. Ce choix de densité du maillage territorial présente de manière indéniable l'avantage d'une grande proximité par rapport aux usagers. Toutefois, comme cela a été formulé plusieurs fois au cours du séminaire, l'entretien de l'ensemble des points de contacts qui constituent le réseau des administrations financières est d'un coût élevé, voire très élevé. Cette dernière préoccupation doit être présente à l'esprit lors des réorganisations du maillage administratif ainsi que lors du transfert de compétence entre administrations. En effet, il peut être tentant de vouloir dupliquer un réseau sur le modèle de l'organisation administrative de l'Etat au détriment d'un arbitrage privilégiant les enjeux.

S'agissant des moyens de communication utilisés par les usagers pour entrer en relation avec les services, les réponses au questionnaire précité mettent en évidence le fait que le contact physique constitue le principal vecteur utilisé. Cette réponse est à mettre en parallèle avec celle relative à la densité du réseau, lequel est en adéquation avec les pratiques des usagers. Il est à noter cependant une tendance au développement de l'usage du téléphone<sup>1</sup> et d'Internet.

Sur ce tout dernier point, on peut schématiquement regrouper les administrations en deux catégories : d'une part, celles qui sont en voie d'informatisation des services et, d'autre part, celles qui sont déjà plus ou moins informatisées et qui cherchent à développer des téléservices (télédéclaration, télépaiement, compte fiscal en ligne, réclamation en ligne...).

---

<sup>1</sup> Toutefois, rares sont les pays qui envisagent de déployer des centres de traitement d'appels téléphoniques

A ce titre, les participants du séminaire recommandent que les investissements en matière d'informatique s'inscrivent dans la durée afin de pallier les éventuelles difficultés inhérentes à la longue phase de démarrage de ce type de projet.

La segmentation par type d'utilisateur, et notamment la concentration d'une très grande partie des enjeux sur un nombre très réduit de services (généralement le Centre des Grandes Entreprises et parfois la Direction nationale du contrôle fiscal, voire le Centre des professions libérales), répond à un souci fort d'efficacité et d'efficience. De nombreux participants ont cependant attiré l'attention sur les risques de démobilitation des agents des autres services, surtout dans l'hypothèse d'un dispositif d'abondement indemnitaire peu redistributif.

## **2 La relation usager : le respect des droits du contribuable**

Les réponses au questionnaire confirment que les textes de loi sont partout publiés et accessibles aux usagers. En revanche, les guides destinés aux usagers et les documents explicatifs destinés aux services ne sont pas toujours accessibles, voire disponibles.

S'agissant de la jurisprudence, elle est généralement très peu abondante, pas toujours constante et non répertoriée.

Les échanges sur ce point ont mis en évidence le fait que les usagers sont peu enclins à contester leurs différends avec les administrations financières devant les tribunaux, préférant obtenir un règlement par voie d'accord ou de transaction. Cette situation illustre le « rapport de force » entre les administrations financières et les contribuables. En effet, le débat a été particulièrement nourri sur « l'unilatéralisme » dont certains pays considèrent faire encore trop usage à l'égard de leurs assujettis ; c'est-à-dire que ces derniers sont parfois soumis à beaucoup d'obligations, lesquelles ne sont pas suffisamment contrebalancées par des droits dont ils peuvent, non pas seulement se prévaloir, mais exiger tout simplement l'application.

Or, le respect des droits des contribuables et, de manière plus large, la sécurité juridique sont garants de l'équité fiscale et constituent des leviers pour développer le civisme fiscal.

En l'absence de certitude dans le respect de leurs propres droits, de nombreux contribuables risquent d'être enclins à ne pas accorder leur confiance aux autorités administratives et, par voie de conséquence, à ne pas respecter leurs obligations fiscales, ce qui impacte le civisme fiscal.

## **3 L'optimisation des procédures de recouvrement et d'apurement**

Les débats ont été particulièrement nourris sur les sujets d'optimisation des procédures dans la mesure où ces thèmes recèlent d'importantes marges de progrès dont la mobilisation est de nature à permettre aux administrations financières de mieux exercer leurs missions.

Ainsi, les participants sont quasiment tous favorables à la disparition de la procédure de prise en charge des impôts autoliquidés en cas de paiement spontané. En effet, il est encore parfois constaté dans la législation de certains pays la nécessité d'émettre, pour certains impôts auto-liquidés, des titres de perception « préalables ». Cette obligation, qui est contraire à l'esprit même des impôts autoliquidés, ne présente aucun intérêt : elle présente même de très nombreux inconvénients en termes de mobilisation des ressources, d'efficacité et d'efficience. A titre pratique, les participants recommandent d'utiliser cette procédure de manière très marginale après contrôle fiscal ou en présence d'une déclaration auto-liquidée non accompagnée de son paiement.

Par ailleurs, la plupart des pays participants s'inscrivent dans des démarches de bancarisation des relations avec leurs usagers. Cette bancarisation peut revêtir différentes formes non exclusives les unes des autres dès lors qu'elle ne s'adresse pas au même public.

Pour les particuliers et les PME, certains pays positionnent les établissements bancaires comme « caissiers » pour le compte des administrations financières. Ce dispositif présente de très nombreux avantages en matière, notamment, de maillage du territoire, de sécurisation des transports de fonds et de centralisation des flux financiers.

Pour les grandes entreprises, la tendance est à la généralisation de l'obligation de paiement par virement. Toutefois, un frein au développement du virement bancaire est fréquemment relevé, à savoir le montant des frais bancaires réclamés par les établissements bancaires. Or, le développement de la bancarisation est dans l'intérêt tout à la fois de l'Etat et des banques, lesquelles doivent œuvrer dans le sens de l'intérêt général qui, au cas d'espèce, recouvre également leur intérêt propre. Des dispositifs de concertations préalables entre l'ensemble des acteurs concernés par l'adoption d'un tel dispositif sont vivement recommandés.

D'autre part, les échanges ont mis en évidence la faible différenciation de traitement entre les contribuables primo-défaillants ou primo-reliquataires et les autres contribuables récidivistes. Aucune recommandation n'est formulée en la matière, si ce n'est de s'interroger sur la meilleure manière d'accompagner les contribuables à respecter leurs obligations légales par des modalités de traitement différenciées selon la gravité des infractions commises. Dit autrement, les contribuables négligents ou rencontrant des difficultés financières passagères ne doivent peut-être pas être traités comme les fraudeurs patentés.

S'agissant des voies de recouvrement forcé privilégiées, la compilation des réponses au questionnaire et les échanges en cours de séance démontrent que ce sont les voies d'exécution ne faisant pas appel à une décision judiciaire, à savoir, d'une part, l'avis à tiers détenteur (ATD) et, d'autre part, la saisie mobilière. Le témoignage d'un des pays participants a permis d'échanger longuement sur la procédure dématérialisée de gestion des poursuites au moyen d'ATD : ce dispositif mis en place conjointement avec les partenaires banquiers permet ainsi d'extraire, de manière automatique, les demandes de poursuite des applications de gestion, d'adresser les fichiers générés à cet effet à la Banque centrale et de bloquer les comptes des reliquataires sans qu'une quelconque intervention humaine ne puisse bloquer la procédure, laquelle enregistre un taux d'actions positives de plus de 25 %.

Toujours sur les voies de recouvrement forcé, on note de manière très marginale la possibilité de recourir à des dépôts de plainte ou bien à la contrainte par corps et à la vente forcée du fonds de commerce.

En ce qui concerne la procédure d'admission en non valeur « ANV » des cotes irrécouvrables, dans tous les pays ayant répondu au questionnaire il existe une telle procédure qui, d'une part, est très peu, voire pas du tout utilisée et, d'autre part, relève souvent de la seule compétence du ministre. Cette situation impacte de manière très significative le volume des restes à recouvrer et la responsabilité des comptables. Afin de soutenir les services dans l'exercice de leur mission, la majorité des pays (60 %) dispose, ou va disposer prochainement, d'un manuel des procédures ou d'instructions qui documentent la procédure d'ANV. Cette documentation permet à la fois de normaliser la mise en œuvre de la procédure et de sécuriser les acteurs.

Sur ce point, les participants recommandent la mise en œuvre effective de la procédure d'admission en non valeur selon une procédure déconcentrée afin d'accélérer le traitement des demandes en cause et ainsi produire plus rapidement une comptabilité plus sincère.

Enfin, il résulte des échanges que la procédure de transaction visant à obtenir, de la part d'un contribuable, un engagement à la fois de paiement et de renoncement à toute contestation des impositions en contrepartie d'une réduction des pénalités est très souvent inexistante dans l'arsenal juridique. Cette procédure présente l'intérêt non négligeable d'accélérer le recouvrement des créances dues.

#### **4 La modernisation des outils de gestion et de recouvrement**

L'informatisation des services et l'adoption d'un identifiant unique ont été au centre des préoccupations des participants. Il résulte de l'exploitation du questionnaire que tous les pays disposent, ou vont disposer, d'un identifiant unique. Cet identifiant est partagé ou non avec :

- les autres administrations financières ;
- les autres administrations ;
- les opérateurs économiques (établissements bancaires, distributeurs d'eau ou d'électricité...).

L'identifiant unique apparaît, pour la plupart des pays, comme la clé de voûte des systèmes d'information, lesquels doivent évoluer d'un mode solidaire vers un mode intégré.

L'ensemble des participants considèrent que les applications informatiques doivent être au service de l'exercice des métiers pour permettre d'alléger les tâches à très faible valeur ajoutée (exemples : surveillance du respect des obligations déclaratives et de paiement et opérations de relance) de manière à orienter la mobilisation des ressources humaines sur les segments d'activité à plus forte valeur ajoutée.

Par ailleurs, il a été fréquemment rappelé que le développement de l'informatique est fortement conditionné par l'état des réseaux de télécommunications (réseau informatique souvent dans les capitales et réseau téléphonique) et que les déploiements doivent faire l'objet d'un accompagnement adapté à tous les stades (définition d'un schéma directeur, information, formation, adhésion du personnel, sensibilisation des usagers, assistance de professionnels externes...).

Il a été également observé que les difficultés d'adressage constituent un frein à la capitalisation des gains qui peuvent résulter de l'industrialisation des processus.

A l'opposé de ces préoccupations, les témoignages des différents pays ont mis en évidence tout l'intérêt qu'il y a à associer les décideurs et les autorités locales, y compris non administratives, à la collecte des produits fiscaux. En effet, leur connaissance du terrain et des contribuables, alliée à une forte volonté d'exemplarité, peuvent être de nature à favoriser la collecte des impôts.

#### **5 L'optimisation, le pilotage et le contrôle de la mission recouvrement**

Les deux principaux objectifs assignés à un réseau en charge du recouvrement sont, d'une part, de collecter un volume important de produits fiscaux et, d'autre part, de mettre rapidement les sommes en cause à la disposition des ministères dépensiers.



La volonté de bancarisation des opérations de recouvrement permet de répondre partiellement à ces préoccupations. La mise en place, avec le concours des banques centrales, d'un compte unique du Trésor contribue à la centralisation rapide des flux financiers. Cette centralisation doit nécessairement être accompagnée d'une centralisation tout aussi rapide des flux comptables. De nombreux pays mettent en œuvre actuellement des réformes destinées à mettre à disposition des autorités concernées ces deux flux qui sont indissociables.

Par ailleurs, et compte tenu du constat opéré sur la centralisation comptable et suite aux travaux en atelier, les participants préconisent de clarifier les responsabilités administratives, personnelles et pécuniaires entre les différents comptables (secondaires et principaux) avec pour cible que la responsabilité personnelle et pécuniaire soit attachée à un seul comptable. Ce dernier peut, sous certaines conditions très clairement définies, mettre en cause son comptable rattaché.

D'autre part, il est observé que la maîtrise des risques est de plus en plus intégrée dans les modes de fonctionnement courant des services financiers : certains pays ont d'ores et déjà finalisé cette mise sous tension de leur service qui vise à circonscrire prioritairement les risques systémiques. Au-delà des contrôles hiérarchiques courants qui sont mis en œuvre par l'ensemble des pays, les participants préconisent d'adopter une démarche structurée destinée à professionnaliser cet aspect important de l'exercice des missions, surtout pour des administrations en charge du maniement de fonds comme le sont les administrations financières (cartographie des risques, documentation des procédures, manuels de contrôle interne...).

## **Conclusion**

Deux thèmes principaux se dégagent des travaux du séminaire et constituent des préoccupations souvent majeures pour la plupart des pays participants :

- d'une part, le besoin de fortement sécuriser l'ensemble du dispositif de collecte des produits recouverts par les administrations financières ;
- et, d'autre part, la nécessité d'accélérer encore plus la mise à disposition des recettes ainsi collectées.

Les solutions pour progresser en la matière sont très diversifiées et touchent à tous les stades de la procédure de collecte, depuis la relation avec les usagers jusqu'aux opérations de centralisation, en passant, notamment, par la mise en œuvre des procédures de recouvrement.

L'efficacité dans un premier temps, puis l'efficience dans une seconde phase imposent que l'ensemble des acteurs soit engagé dans une démarche d'amélioration continue du contexte d'exercice de la mission et de ses conditions de réalisation.

Seule une volonté farouche des administrations financières de progresser, conjuguée à un soutien fort et continu des autorités politiques, est de nature à permettre de mieux exercer les missions au bénéfice de la collectivité.

## Synthèse des évaluations du séminaire

### Informations préliminaires

Le séminaire a réuni **57** participants et **2** animateurs, représentant **22** pays (Algérie, Belgique, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Guinée, Haïti, Koweït, Madagascar, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, République Centrafricaine, République Démocratique du Congo, Sénégal, Togo).

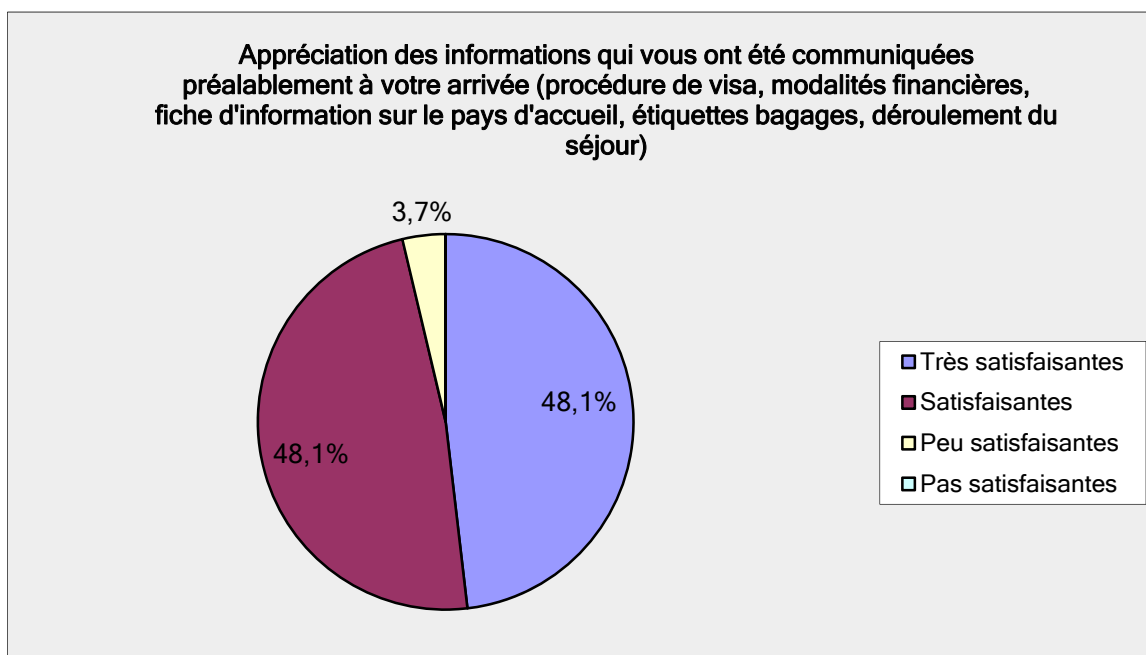
**28** participants ont répondu à l'évaluation via le questionnaire en ligne, dont 11 issus de pays membres de l'AIST et 17 de pays membres du CREDAF.

L'évaluation prend donc en compte l'opinion de **49 %** des participants.

### A – Appréciation des aspects logistiques et matériels du séminaire

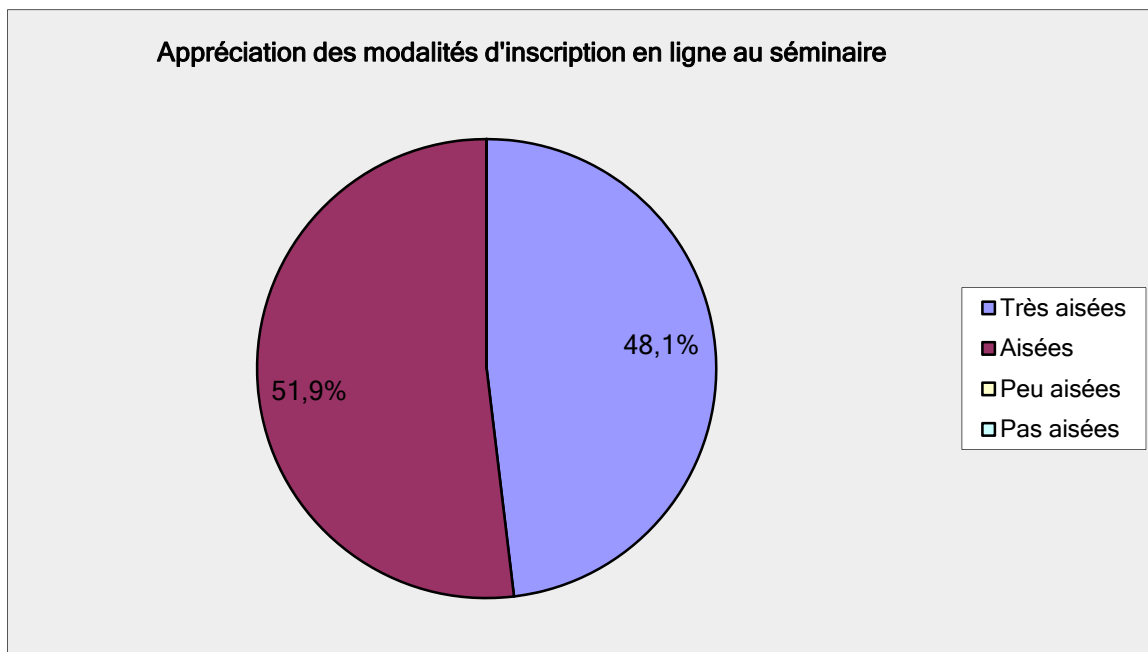
#### 1- Appréciation des informations pratiques et modalités d'inscription

D'un point de vue général, les participants au séminaire ont beaucoup apprécié la communication d'informations pratiques par courriel préalablement à leur voyage (informations sur la procédure d'obtention des visas, sur les modalités de prise en charge financière et sur le déroulement du séjour ; la fiche d'information sur le pays d'accueil, les étiquettes pour les bagages...).



La procédure d'inscription en ligne a également remporté tous les suffrages, étant jugée aisée, voire très aisée par les participants.

Les difficultés signalées dans l'utilisation de cette procédure tiennent essentiellement à des problèmes de connexion à internet (lenteur des connexions, difficulté d'accès au site).



**Appréciation générale des informations pratiques communiquées et des modalités d'inscription en ligne**

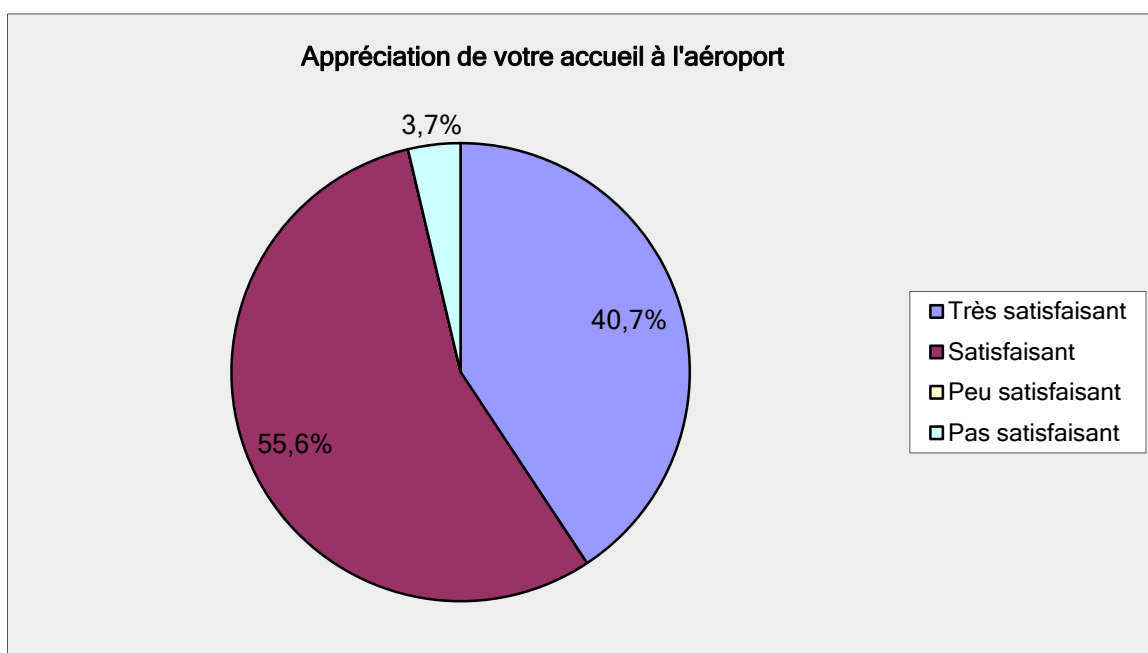
<b>Commentaires positifs</b>	Qualité des informations pratiques communiquées préalablement à l'arrivée	26 participants
	Modalités d'envoi des informations pratiques par courriel	28 participants
	Délais d'envoi des informations pratiques	25 participants
	Modalités d'inscription au séminaire en ligne	27 participants
<b>Commentaires négatifs/Suggestions</b>	Difficultés rencontrées dans la procédure d'inscription au séminaire en ligne	3 participants

**2- Appréciation de l'accueil et de l'organisation des travaux**

Les participants ont salué la qualité de l'accueil qui leur a été réservé tant par le comité d'organisation que par l'établissement hôtelier dans lequel s'est tenu le séminaire.

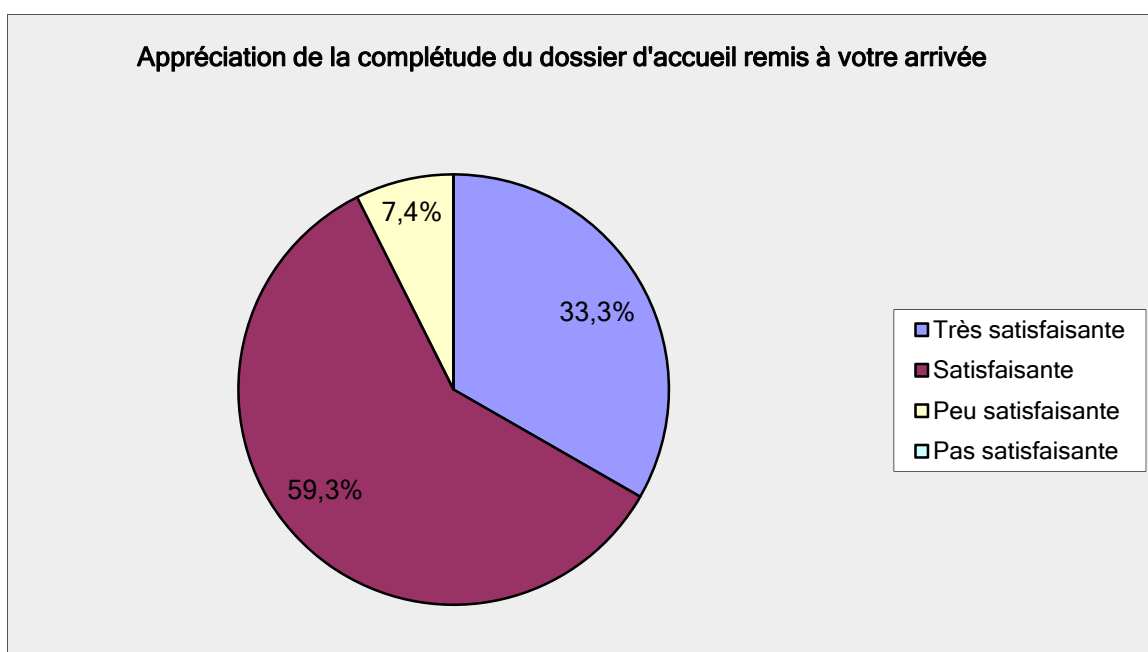
- Appréciation de l'accueil à l'aéroport

Les participants ont marqué leur grande appréciation du travail accompli par le comité d'organisation et de l'accueil qui leur a été réservé à l'aéroport.



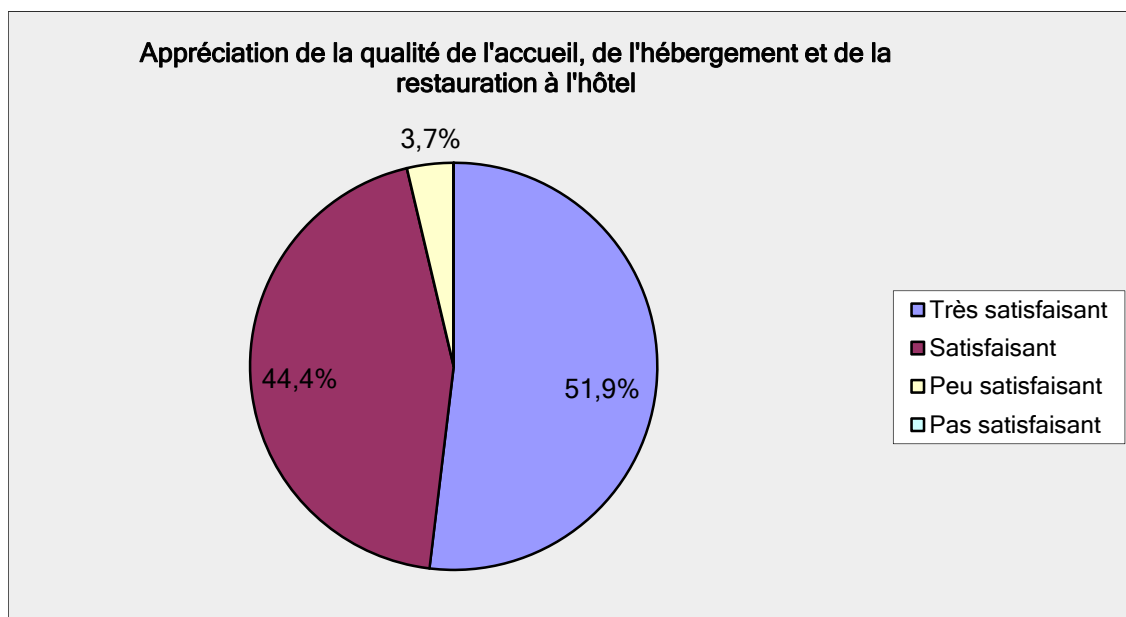
- Appréciation du contenu du dossier d'accueil

Les participants ont globalement été satisfaits par le dossier d'accueil, qui leur a été remis lors de leur arrivée à l'hôtel, et son contenu sur le déroulement de leur séjour et du séminaire.



- Appréciation de la qualité de l'accueil, de l'hébergement et de la restauration à l'hôtel

La qualité des prestations offertes par l'hôtel (qualité de l'accueil, de l'hébergement et de la restauration) a été estimée très satisfaisante par la majorité des participants.

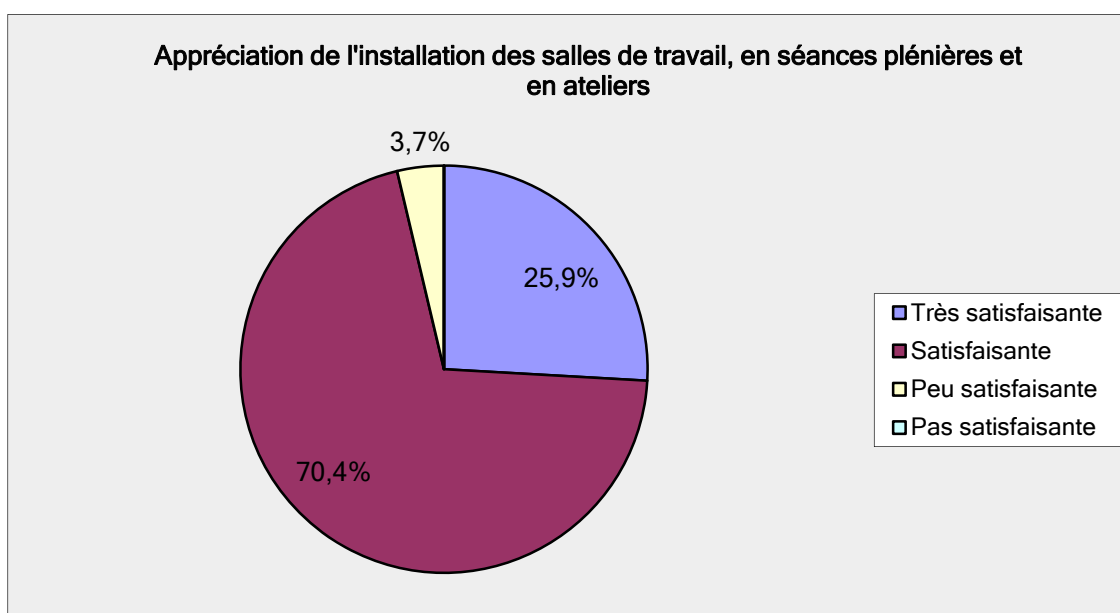


**Appréciation générale de l'accueil**

<b>Commentaires positifs</b>	Qualité de l'accueil à l'aéroport	26 participants
	Complétude du dossier d'accueil	25 participants
	Qualité de l'accueil, de l'hébergement et de la restauration à l'hôtel	26 participants

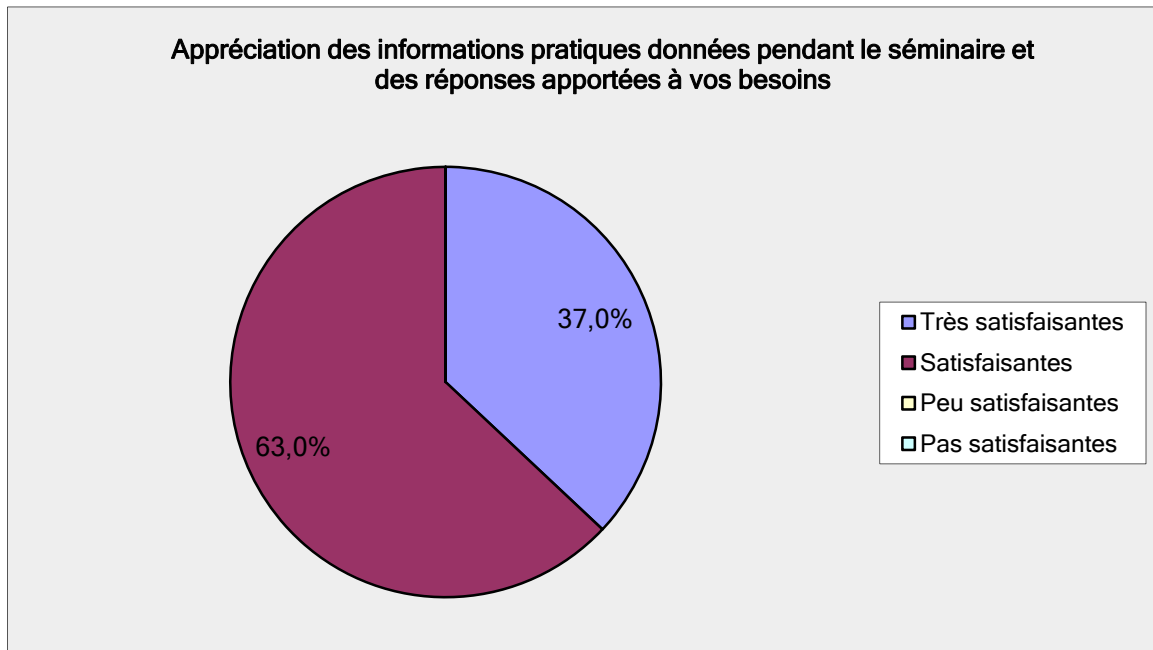
- Appréciation de l'installation des salles de travail

L'installation des salles de travail en séances plénières et en ateliers a été pleinement appréciée des participants, même si l'un d'entre eux a relevé avoir été à l'étroit sur les tables de travail.



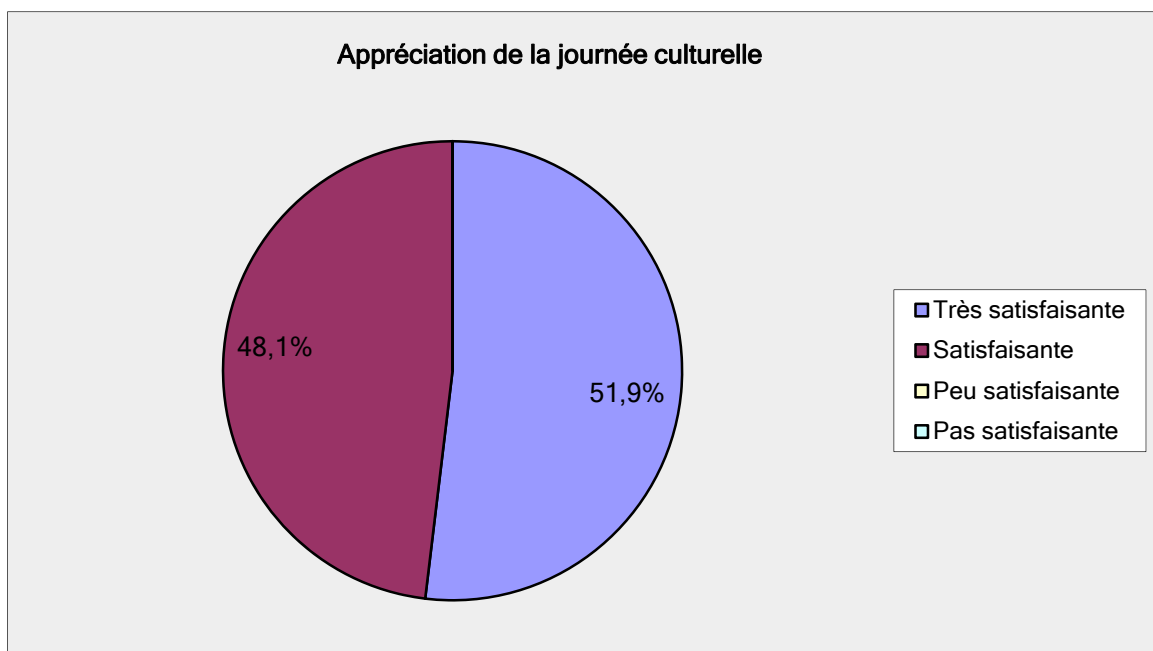
- Appréciation des informations pratiques données pendant le séminaire et des réponses apportées aux besoins des participants

L'accompagnement des participants pendant leur séjour (informations pratiques communiquées, réponses apportées aux besoins de chacun) a été également unanimement apprécié.



- Appréciation de la journée culturelle

L'organisation d'une journée de rencontre entre les participants autour d'une découverte culturelle du pays d'accueil avant l'ouverture des travaux du séminaire a également recueilli l'assentiment général.

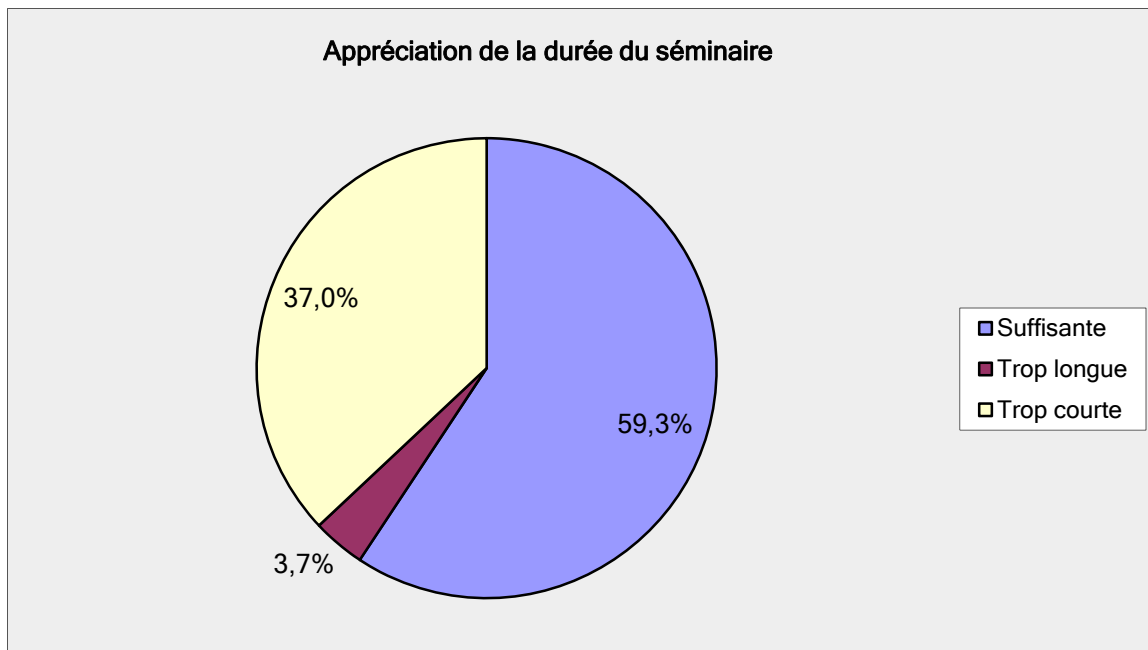




### - Appréciation de la durée du séminaire

La majorité de participants a été satisfaite de la durée du séminaire. Plus d'un tiers l'a toutefois jugée trop courte.

Sur la gestion du temps de travail, un participant a suggéré de limiter le temps d'intervention de chacun afin d'éviter la monopolisation du temps de parole par certains.



### Appréciation générale de l'organisation du déroulement du séminaire

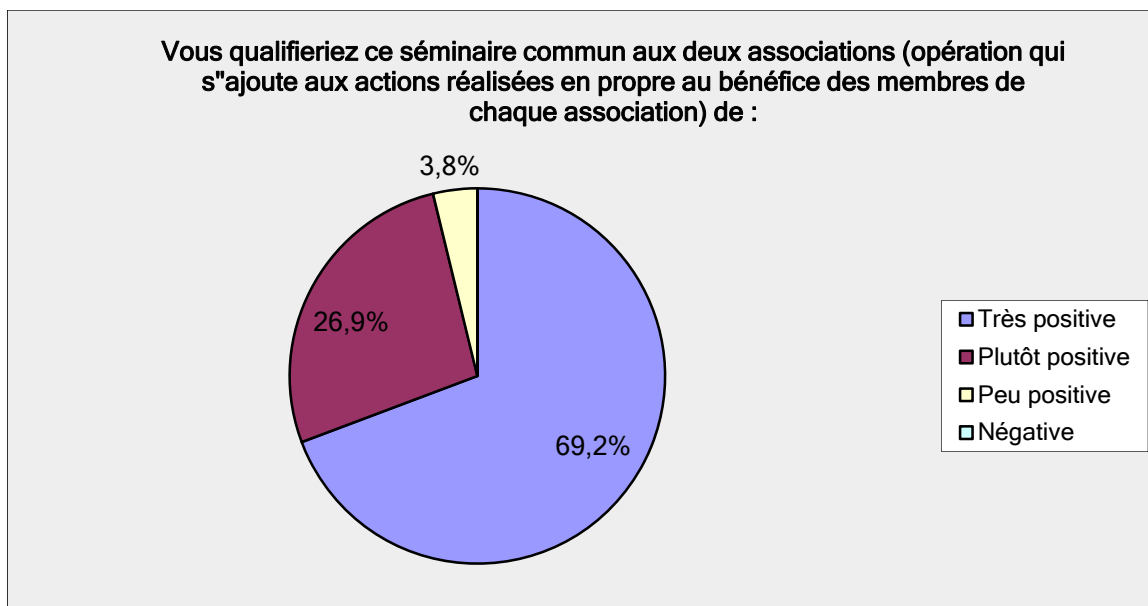
<b>Commentaires positifs</b>	Installation des salles de travail en séances plénières et en ateliers	26 participants
	Informations pratiques données pendant le séminaire et réponses aux besoins de chacun	27 participants
	Appréciation de la journée culturelle	27 participants
	Durée suffisante du séminaire	16 participants
<b>Commentaires négatifs/Suggestions d'améliorations</b>	Durée du séminaire trop courte	10 participants
	Limiter le temps d'intervention de chaque participant afin d'éviter la monopolisation du temps de parole	1 participant

Il est à noter qu'une personne a suggéré la mise à disposition d'ordinateurs portables pour les participants.

D'un point de vue général, les participants ont salué la très grande qualité de l'organisation logistique et matérielle du séminaire, ainsi que l'accueil qui leur a été réservé.

## **B- Appréciation de l'organisation d'un séminaire commun entre le CREDAF et l'AIST**

L'organisation d'un séminaire commun aux membres du CREDAF et de l'AIST a été saluée par les participants, qui l'ont estimée majoritairement très positive.

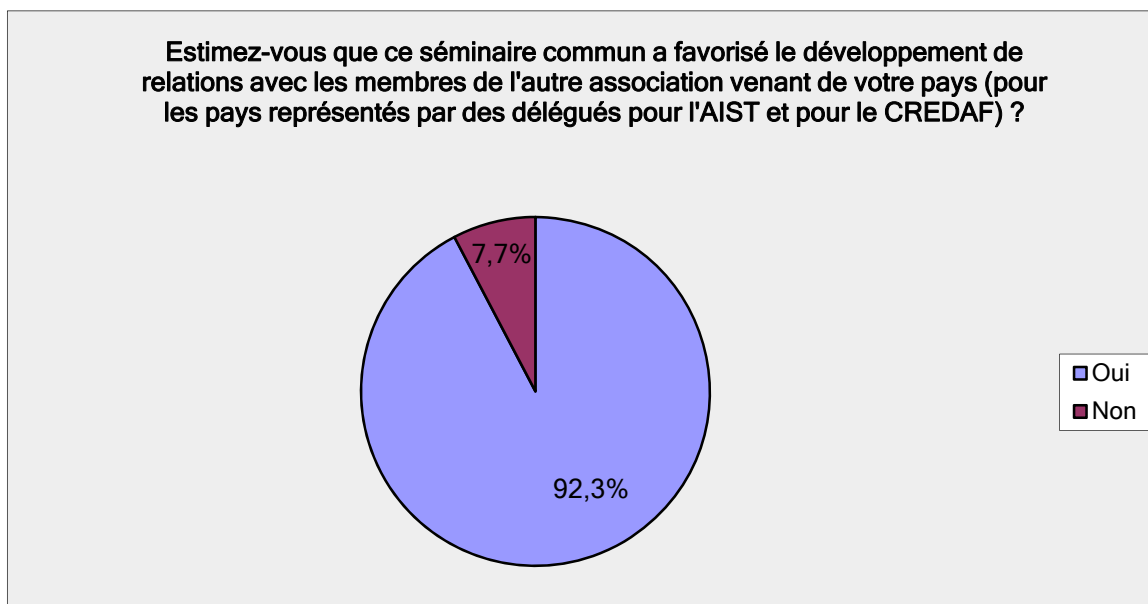


Certains participants (au nombre de 7) ont apporté des commentaires plus détaillés, qui font ressortir les apports de cette réunion : le partage d'informations et d'expériences, la confrontation fructueuse des deux corps administratifs, une réflexion qui aura été menée jusqu'au bout grâce à la présence des deux associations, des thèmes qui intéressent les deux administrations du Trésor et des Impôts, l'appréhension des difficultés de chacun et la recherche de leurs solutions.

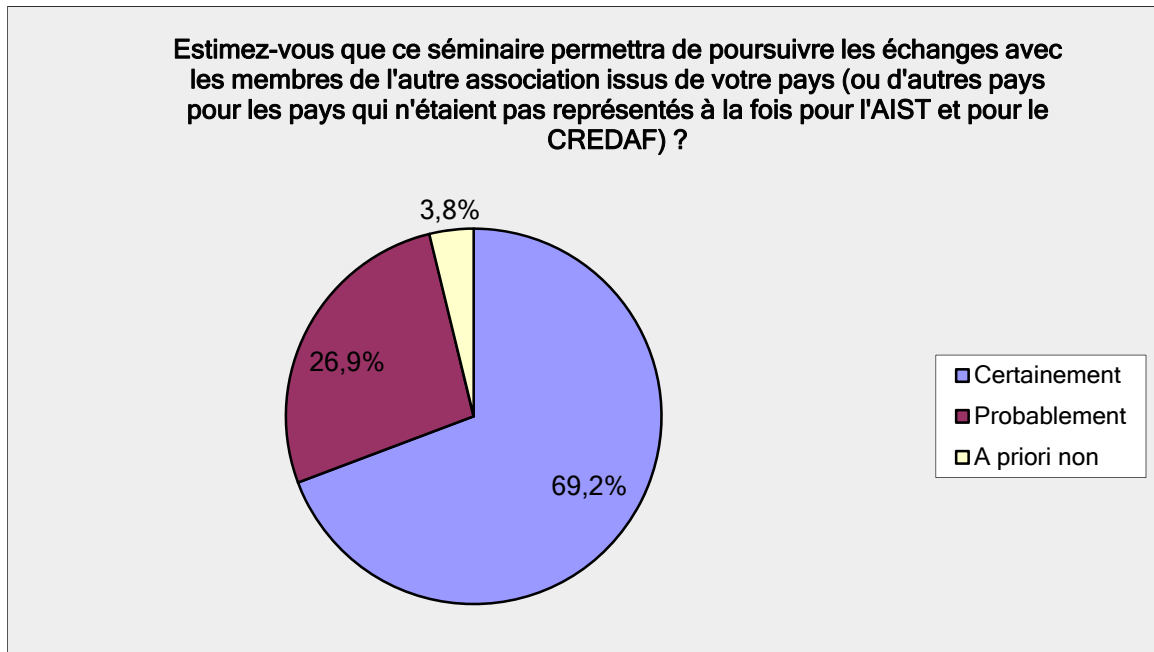
### **1- Appréciation des relations développées entre les membres des deux associations dans le cadre du séminaire**

L'organisation d'un séminaire réunissant des membres des administrations fiscales et des membres des administrations comptables (Trésor et/ou Comptabilité publique) a été largement plébiscitée par les participants.

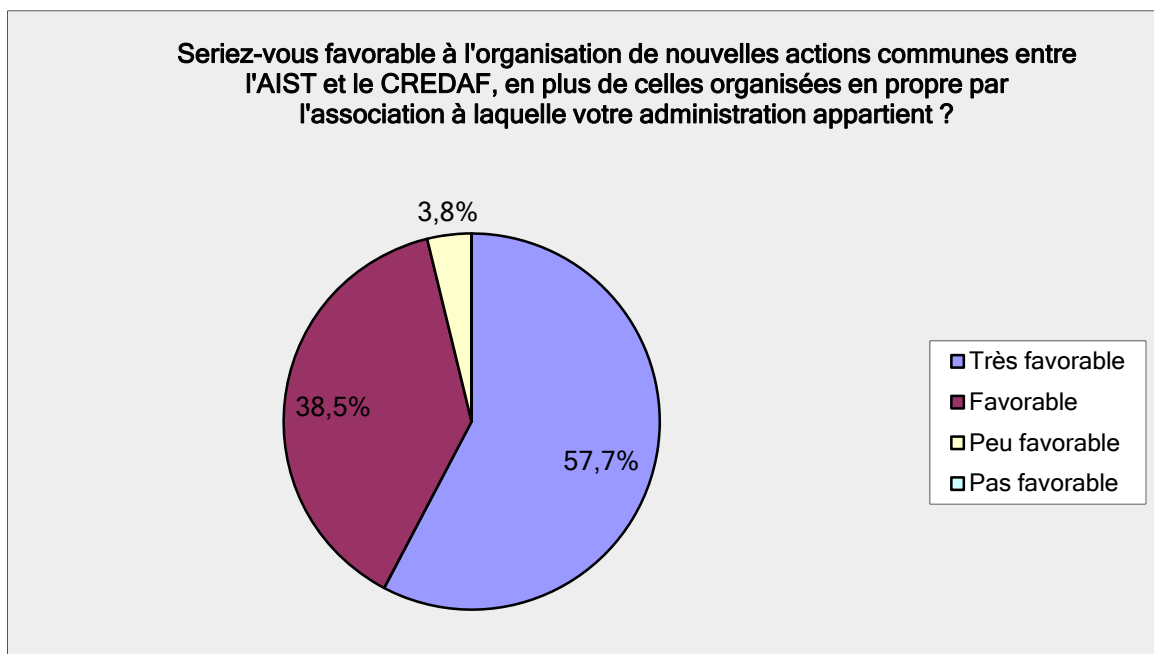
En effet, la quasi-totalité d'entre eux a estimé que ce séminaire commun aura permis de développer des relations avec les membres de l'autre administration venant de leur pays, ou qu'il a permis de renforcer des relations déjà existantes.



De plus, ils ont été très nombreux à estimer que ce séminaire permettra avec certitude de poursuivre les échanges avec les membres de l'autre administration venant de leur pays.



Dans cet esprit, ils se sont déclarés majoritairement très favorables à l'organisation de nouvelles actions communes entre l'AIST et le CREDAF.



## **Appréciation générale de l'organisation d'un séminaire commun**

<b>Commentaires positifs</b>	Ce séminaire a favorisé le développement de relations avec les membres de l'autre administration venant du même pays	24 participants
	Ce séminaire va favoriser la poursuite des échanges avec les membres de l'autre administration	25 participants
<b>Commentaires négatifs/Suggestions d'améliorations</b>	Ce séminaire n'a pas permis de développer de relation avec les membres de l'autre administration venant du même pays (absence de représentants)	2 participants

### **2- Appréciation de l'intérêt de la thématique de travail**

Les participants ont globalement marqué leur grand intérêt pour le thème de travail retenu sur la modernisation du recouvrement.

12 participants se sont accordés sur l'intérêt de ce thème au regard du fait que les membres des deux associations partagent le même objectif, qui est de mobiliser des ressources budgétaires pour couvrir les charges de l'Etat, par des moyens modernes et efficaces. Ils ont noté la convergence des méthodes de recouvrement, et des points de vue des deux administrations.

14 participants ont relevé le grand intérêt des échanges et des réflexions, et le partage des expériences qui ont permis une meilleure compréhension du travail effectué par l'autre administration.

Ils ont également relevé la nécessité du partage des informations financières et de la mutualisation des solutions apportées aux difficultés rencontrées.

Les participants ont noté leur appréciation des connaissances que le séminaire leur a apporté sur l'organisation (cadre juridique, systèmes d'information...) et les contraintes de l'autre administration. La moyenne dégagée par cette notation est de 8/10 (1 étant la note la plus basse et 10 la plus élevée).

Deux participants ont regretté que le manque de temps n'ait pas permis d'aborder suffisamment les modalités des téléprocédures, notamment par l'exposé de l'expérience des pays qui les appliquent. Ils estiment que ces procédures répondent à des préoccupations importantes, notamment pour les administrations fiscales africaines.

## **C- Appréciation de la documentation**

### **1- Documentation consultée préalablement au séminaire**

Précédemment au séminaire, 40 % des participants ont consulté de la documentation sur le thème de travail en « interne » (sites internet des deux associations et sites internet des administrations fiscales et comptables du pays d'accueil) sur :

- le site internet du CREDAF (7 participants),
- le site internet de l'AIST (3 participants).

36 % des participants ont utilisé d'autres sources d'information pour consulter de la documentation sur la thématique de travail :

- parmi les publications de l'UEMOA (1 participant),
- dans la législation camerounaise (1 participant),

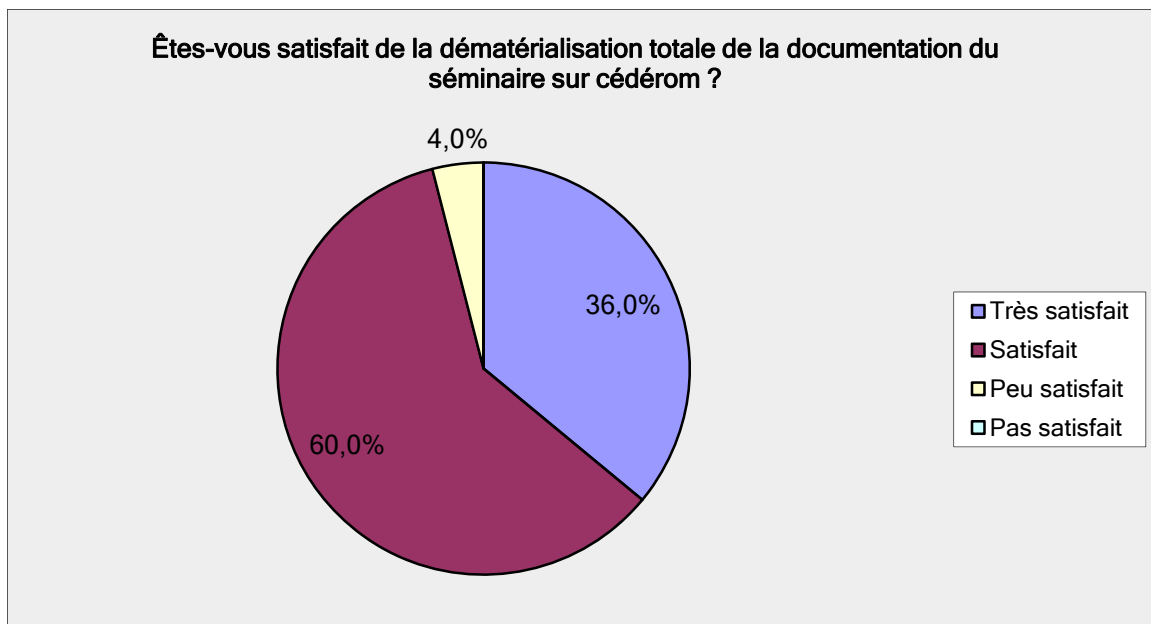
- dans la législation ivoirienne (1 participant),
- sur les sites internet des administrations des pays membres (3 participants),
- parmi les actes de l'OHADA – Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires (1 participant),
- le rapport du séminaire organisé par l'AFRITAC-Ouest sur ce thème au mois de février 2012.

60 % des participants n'ont pas consulté de documentation préalablement à la tenue du séminaire.

## **2- Documentation remise au cours du séminaire**

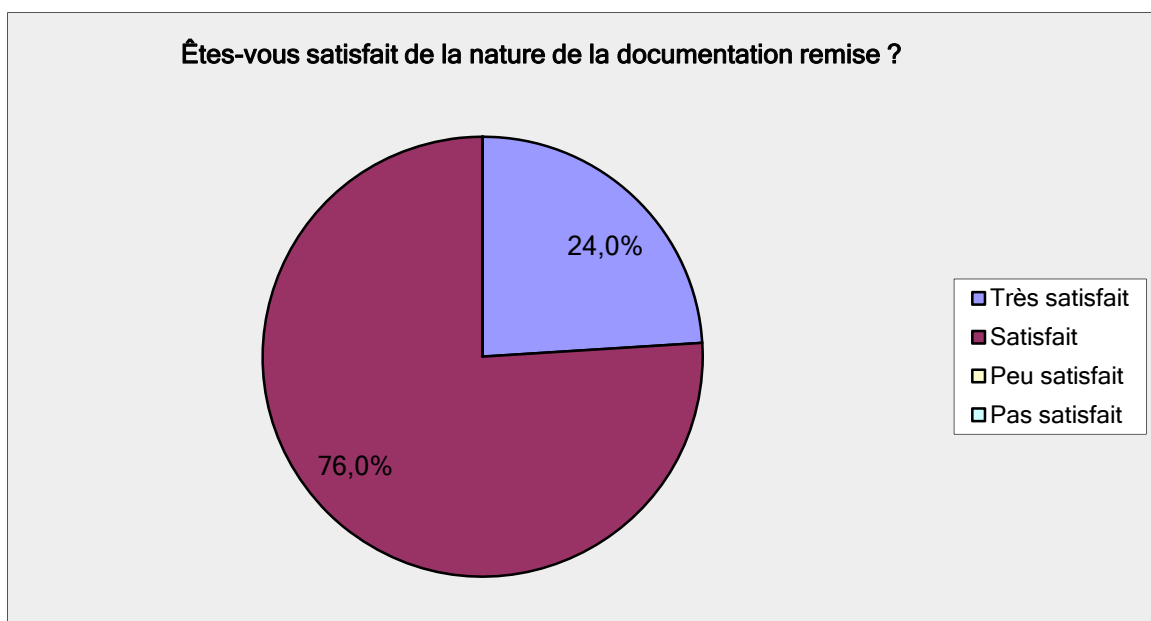
### **- Appréciation de la dématérialisation de la documentation**

La grande majorité des participants s'est déclarée satisfaite, voire très satisfaite, de la dématérialisation de la documentation qui leur a été remise sur cédérom.



### **- Appréciation de la nature de la documentation**

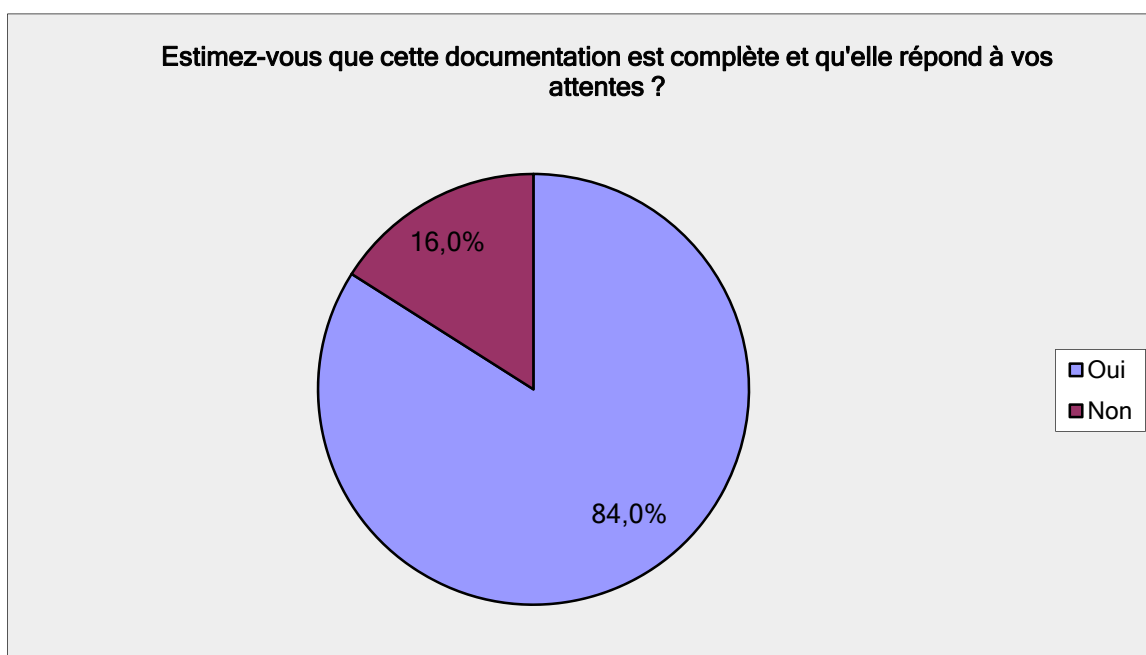
Les participants ont également plébiscité la nature de la de la documentation remise.



### - Appréciation du contenu de la documentation

Enfin, s'agissant du contenu de la documentation, les participants ont estimé qu'elle répond à leurs attentes et qu'elle est suffisamment complète, même si certains n'ont pas été satisfaits par les contenus proposés.

En effet, certains participants auraient souhaité recevoir les présentations réalisées sur support papier, ou voir proposée de la documentation sur les modalités pratiques de paiement des impôts par les banques en République Démocratique du Congo (difficultés rencontrées lors de la mise en place du projet, réalisation du projet).



### Appréciation générale de la documentation remise sur cédérom

<b>Commentaires positifs</b>	Appréciation de la dématérialisation de la documentation	24 participants
	Appréciation de la nature de la documentation	25 participants
	Appréciation du contenu de la documentation (complète et répondant aux attentes)	21 participants

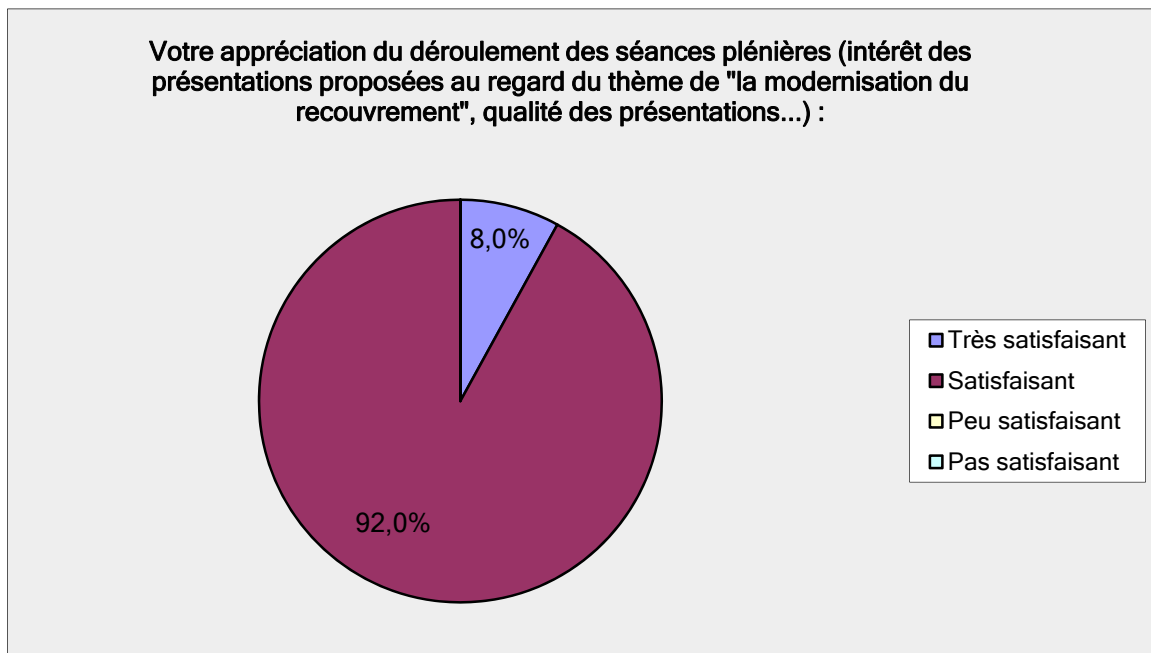
### D- Appréciation du déroulement des séances de travail

D'une façon générale, les participants ont exprimé une très grande satisfaction sur la qualité des travaux qui se sont déroulés pendant le séminaire. Ils ont estimé que les séances de travail et leur animation étaient à la hauteur de leurs souhaits. Ils ont également souligné l'atmosphère de travail, qu'ils ont considérée comme cordiale et conviviale.

#### 1- Appréciation du déroulement des séances plénières

Les participants ont salué la grande qualité et l'intérêt des travaux proposés en séances plénières (intérêt et qualité des présentations).

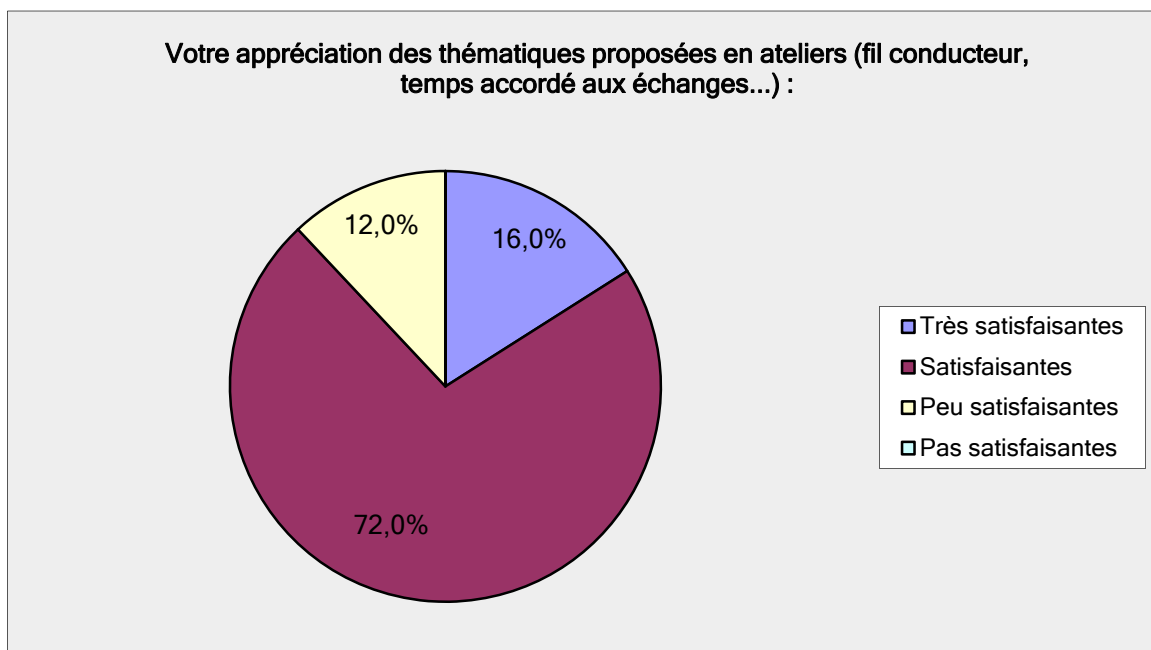
Cependant, certains ont regretté le manque de temps lors des présentations (3 personnes), qui n'a pas permis que les échanges consécutifs soient suffisamment développés.



## 2- Appréciation des travaux proposés en ateliers

Les travaux organisés en ateliers (fil conducteur, temps accordé aux échanges) ont également pleinement satisfait les participants.

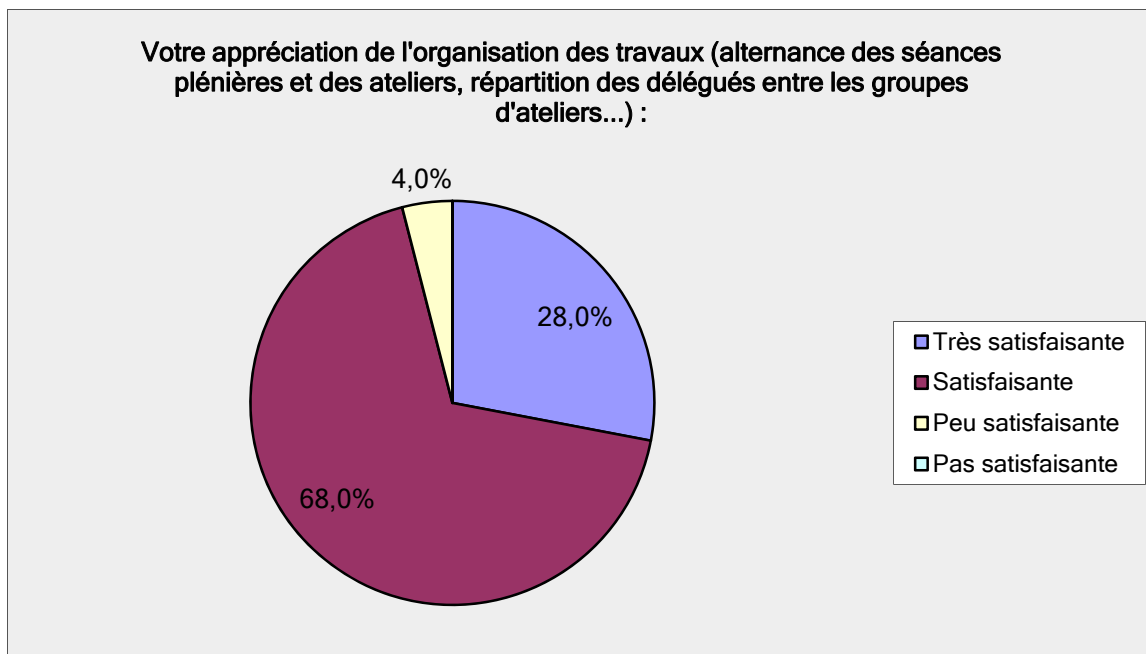
Un participant a cependant retenu que les sous-thèmes examinés lors des séances en ateliers étaient un peu trop orientés.





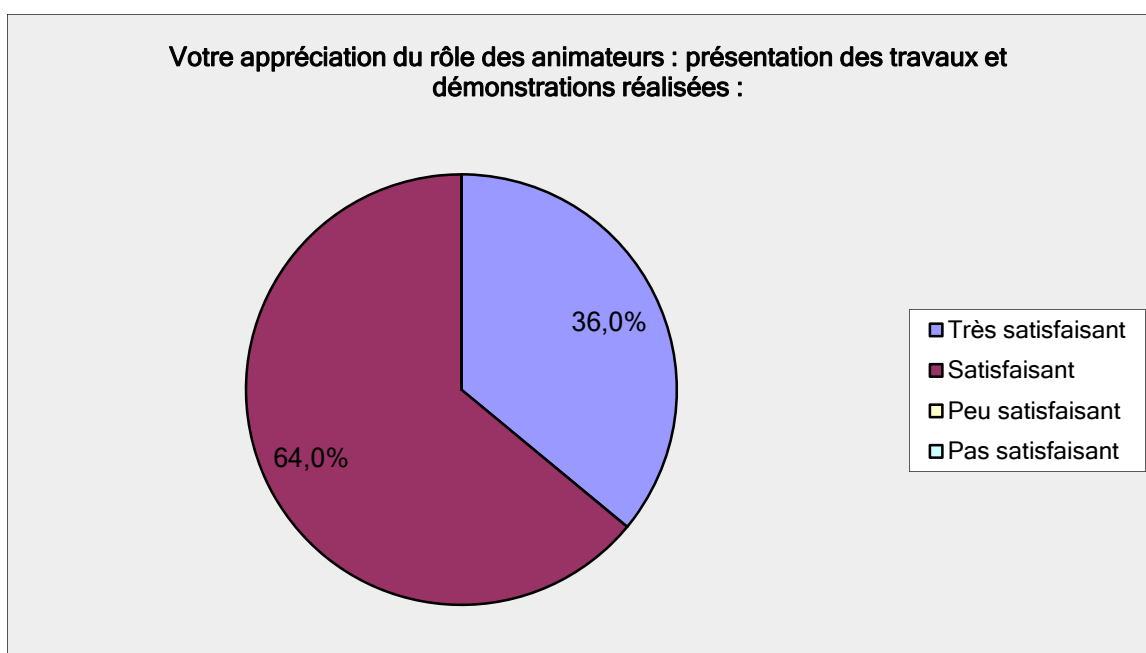
### 3- Appréciation de l'organisation des travaux

Les participants ont également beaucoup apprécié l'organisation des travaux qui leur a été proposée, dans l'alternance entre les séances plénières et les travaux en ateliers, et dans la répartition des délégués entre les différents groupes (respect de la représentation des différents pays et des membres des deux associations, respect de la diversité des fonctions exercées par les participants...).

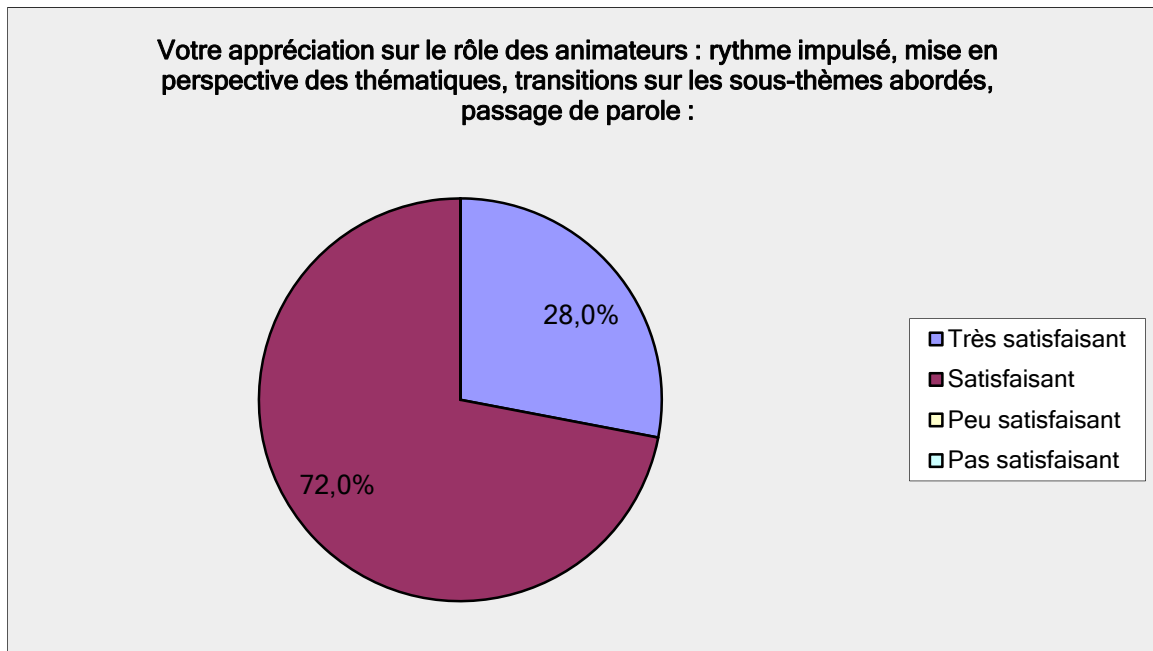


### 4- Appréciation du rôle des animateurs

Les participants ont unanimement souligné la présentation des travaux effectuée par les animateurs et la grande qualité de leurs exposés.

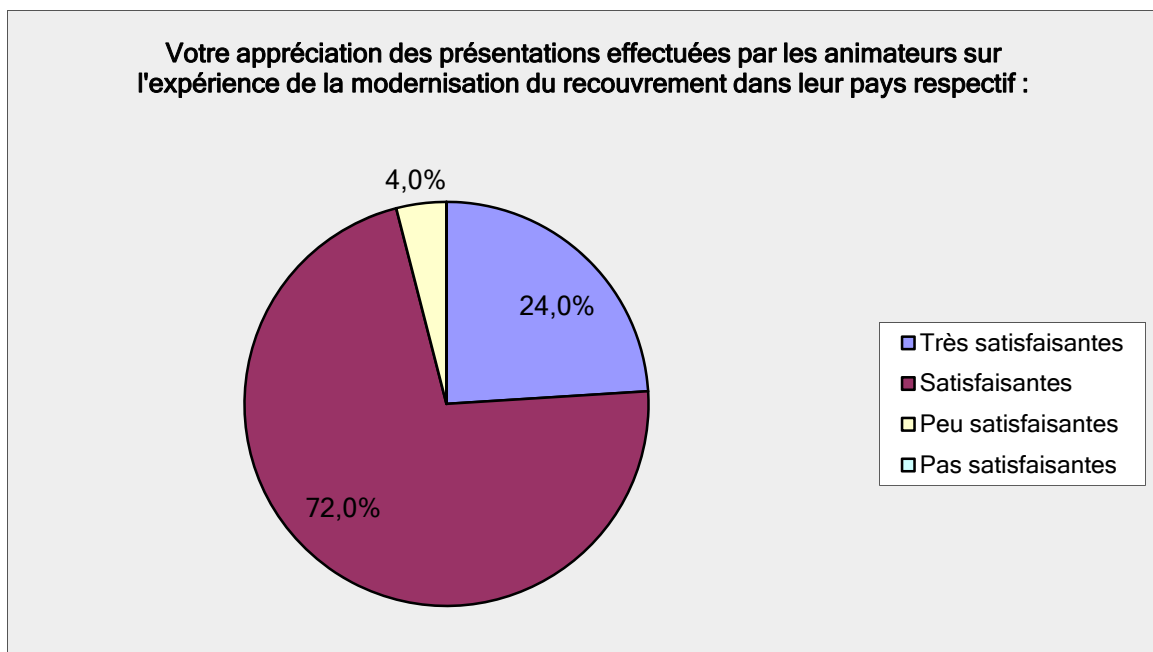


Ils ont également apprécié le travail effectué par les animateurs quant au rythme dynamique impulsé pendant les séances, à la gestion des thèmes de travail (mise en perspective des thématiques, transitions entre les sous-thèmes) et au respect des interventions des participants (temps de parole, permettre à chacun de s'exprimer...).



Enfin, tous les participants ont salué la qualité et l'intérêt des présentations réalisées par les animateurs sur l'expérience de leur pays respectif en matière de modernisation du recouvrement.

Les seules réserves exprimées tiennent au manque de temps, qui a parfois obligé les animateurs à accélérer le rythme de leurs présentations, et qui n'a pas permis à chacun de s'exprimer dans le cadre des échanges qui suivaient ces présentations.



## Appréciation générale des séances de travail

<b>Commentaires positifs</b>	Appréciation du déroulement des séances plénières	25 participants
	Appréciation des thématiques proposées en ateliers	22 participants
	Appréciation de l'organisation des travaux (alternance entre séances plénières et ateliers)	24 participants
	Appréciation du rôle des animateurs	25 participants
	Appréciation des présentations réalisées par les animateurs	24 participants
<b>Commentaires négatifs/Suggestions d'améliorations</b>	Thématiques des ateliers trop orientées	1 participant
	Trop grande rapidité des présentations réalisées par les animateurs	3 participants
	Temps accordé aux échanges trop court	2 participants

## E- Proposition de thématiques de travail pour de prochaines actions

### 1- Proposition de thématiques de travail pour de prochaines actions de l'AIST

#### Recouvrement :

- le recouvrement dans les Trésors publics (Comores),
- l'optimisation du recouvrement des recettes non fiscales par le Trésor public (Côte d'Ivoire, Guinée),
- les relations entre Trésor et Impôts dans le recouvrement (République Centrafricaine).

#### Gestion de la trésorerie et de la dette :

- la gestion de la trésorerie de l'Etat (Burkina Faso, Sénégal),
- les techniques de prévisions des recettes (Burkina Faso),
- l'élaboration d'une stratégie d'endettement et du plan de trésorerie (Congo, Togo),
- l'étude de la trésorerie à partir de l'engagement (Madagascar),

#### Audit interne – contrôle interne – maîtrise des risques :

- la maîtrise des risques financiers (Côte d'Ivoire),
- les indicateurs de performance en matière de recouvrement (Maroc).

#### Responsabilité des comptables :

- la responsabilité accrue de l'ordonnateur en matière d'exécution budgétaire (Madagascar),
- le renforcement de l'indépendance du comptable en matière de responsabilité (Madagascar),
- les réformes comptables et la responsabilité des comptables publics (Sénégal).

#### Secteur public local – décentralisation :

- l'amélioration de la procédure de reversement de la quote-part des collectivités territoriales après recouvrement des impôts locaux (Côte d'Ivoire).

## **2- Proposition de thématiques de travail pour de prochaines actions du CREDAF**

### Recouvrement :

- la sécurité du télépaiement (Côte d'Ivoire),
- la procédure de comptabilisation des émissions et le recouvrement au niveau des Directions générales des Impôts (Guinée),
- le renforcement des procédures en matière de recouvrement suivant les nouvelles techniques de gestion (Mali),
- les difficultés liées au recouvrement des impôts et taxes indirects (Togo),
- le renforcement des contrôles des encaissements : quelles solutions pour les déperditions ?

### Secteur public local – décentralisation :

- la mobilisation des ressources au profit des collectivités territoriales (Burkina Faso).

### Rentabilité de l'impôt :

- comment rentabiliser les impôts spécifiques - minier, pétrolier (Cameroun) ?
- le coût de l'impôt : quels sont les éléments à retenir pour l'apprécier et quand dit-on que l'impôt est rentable pour nos pays ? (Côte d'Ivoire).

### Secteur immobilier :

- la fiscalité sur le foncier bâti (Burkina Faso),
- sur les saisies immobilières : la simplification des apurements par admission en non valeur (Sénégal).

### Divers :

- la comptabilité des receveurs (Burkina Faso),
- la coopération entre l'administration fiscale et les organismes sociaux (Madagascar),
- la lutte contre l'informel (Maroc),
- la segmentation des différentes natures d'impôts (République Centrafricaine),
- la problématique des dépenses fiscales et des investissements dans les pays émergents (Sénégal).

## **3- Proposition de thématiques de travail pour de prochaines actions communes aux deux associations**

### Recouvrement :

- le renforcement des procédures de recouvrement et la comptabilisation des recettes budgétaires de l'Etat (Mali),
- le recouvrement des créances suite à contrôle fiscal (Maroc),
- le rôle des nouvelles technologies dans le processus de recouvrement (République Centrafricaine).

### Gestion de la trésorerie et de la dette :

- le circuit de trésorerie (Côte d'Ivoire),
- recette et dépense : base de l'étude de la trésorerie (Madagascar),
- la fiscalité et la gestion de la trésorerie de l'Etat (Sénégal).

### Comptabilité publique :

- la comptabilité des receveurs (Burkina Faso),
- le compte de gestion : éléments constitutifs et responsabilité des receveurs principaux (Côte d'Ivoire),
- l'administration fiscale et la production des comptes de l'Etat (Sénégal),
- la révision du principe de séparation (Niger).

### Audit interne – contrôle interne – maîtrise des risques :

- la contractualisation et le dialogue de gestion (Côte d'Ivoire),
- la maîtrise des risques (Sénégal).

### Secteur public local – décentralisation :

- la mobilisation des ressources au profit des collectivités territoriales (Burkina Faso).

### Relations entre administrations :

- la gestion des échanges d'informations entre les services des Impôts et du Trésor (Burkina Faso),
- l'harmonisation des procédures de recouvrement (Congo),
- les relations entre l'administration fiscale et le Trésor en matière de recouvrement et de centralisation des recettes (Togo).



## Les participants



Pays	Nom - Prénom Fonctions	Adresse administrative Téléphone - Portable Adresse messagerie
Bénin	M. LIBANIO Waliou Laye Chef du Service de la Recette à la DGTCP	DGTCP - COTONOU 229 21 30 15 71 / 229 95 59 35 09 229 97 57 84 48 wlibanio@yahoo.fr
Burkina Faso	Mme OULLA-PARE Kadiatou Trésorier régional	02BP125 Ouagadougou 02 226 50 30 86 87 / 226 70 24 83 22 opkadi07@yahoo.fr
Burkina Faso	M. SANON Célestin Santère Receveur général	Trésor Public - OUAGADOUGOU 226 50 32 47 80 / 226 70 26 54 88 sanonsantere@yahoo.fr
Cameroun	M. ABOUEM A BOULL Julien Serge Directeur du Trésor	Ministère des Finances, Yaoundé 237 22 23 12 69 / 237 99 54 98 95 237 77 70 51 42 abouemjulien@yahoo.fr
Cameroun	M. TELA Samuel Chef de Cellule de la Législation et de la Codification - DG Trésor	MINFI YAOUNDE 237 22 22 28 65 / 237 77 15 46 18 samtela@yahoo.com
Comores	M. ALI ABDEREMANE Chef de Service Recouvrement	B.P. 112 - Moroni 269 77 314 45 / 269 33 40 707 aliabderamane@yahoo.fr
Congo	M. BILENDO Médard Fondé de pouvoirs	Pointe-Noire 242 06 627 03 94 / 242 05 528 32 60 medardbil@yahoo.fr
Congo	Mme NSIMBA MANTUADI Véronique Directrice des Recettes	case B06 Château d'eau, Ngangouoni Makelekele - Brazzaville 242 222 81 49 98 – 242 055 31 04 78 242 066 66 23 56 simbadvenica@yahoo.fr
Congo	M. YANDOUMA Honoré-Noël Fondé de pouvoirs	BP 15259 - Brazzaville 242 055 51 07 81 yandoumahonore@yahoo.fr
Côte d'Ivoire	M. AHOUSSEI Arthur Trésorier général	225 20 25 38 00 ahoussiaa@yahoo.fr
Côte d'Ivoire	M. TRAORE Zoumana Agent comptable des Créances contentieuses	zoombil2003@yahoo.fr
Gabon	M. ETOUGHE Pierre Premier Fondé de Pouvoirs à la DGST	B.P 4929 - LIBREVILLE 241 01 79 5151 / 24107048573 pieretoughe@yahoo.com
Gabon	M. NZOUBA NDAMA Mondjot Trésorier provincial de l'Estuaire	Trésorerie provinciale de l'Estuaire B.P 51 LIBREVILLE 241 06 06 55 91 yadjot@yahoo.fr

<b>Pays</b>	<b>Nom - Prénom Fonctions</b>	<b>Adresse administrative Téléphone - Portable Adresse messagerie</b>
Guinée	Mme PIVI Sidonie Sogbo Receveur Central du Trésor	MEF/DNTCP/ Recette Centrale du Trésor - BP 2988 - Conakry 224 30 43 33 85 / 224 30 4147 82 224 64 31 20 15 / 62 58 33 04 sidoniepivi@yahoo.fr
Koweït	M. ALSAGHEER ABDULRAHMAN Head of Revenues Division	MINISTRY OF FINANCE 965 22 48 24 56 / 965 99 80 97 79 asagheer@mof.gov.kw
Koweït	M. ALSAHLI JAMAL Controller cash management	MINISTRY OF FINANCE 965 22 48 24 29 / 965 99 24 99 93 jamal-tsa@hotmail.com
Madagascar	M. PANEVA Jean Hyacinthe Trésorier général	Direction générale du Trésor 08 16 47 71 28 / 261 32 02 14 920 directiongeneraledutresor@yahoo.fr jpanevah@yahoo.fr
Madagascar	M. RAJAONA Andriambololonirina Fondé de pouvoirs	BP 129 261 20 276 14 / 261 20 34 96 859 83 tresor@moov.mg jojotokoa@hotmail.fr
Maroc	M. BOUKRIM Rachid Trésorier provincial	Trésorerie provinciale de Tétouan – Quartier administratif - TETOUAN 0539996068 / 0669592829 r.boukrim@tgr.gov.ma
Maroc	M. OBAID Abderrahim	ABDERRAHIM.OBAID@tgr.gov.ma
République Centrafricain e	M. WANGOUMA Hilaire Chef de Service du Recouvrement et des Poursuites au Trésor Public	DGTCP 236 75 52 14 24 / 236 70 16 05 25 wangoumahilaire@yahoo.fr
Rép. Dém. du Congo	M. LAMIEL Lamy Directeur - Chef de Service du Trésor et de l'Ordonnancement	KINSHASA 243 99 998 16 68 lamylamiel@yahoo.fr
Rép. Dém. du Congo	M. BILOLO KANGODIE Adolphe Directeur Comptabilité publique	KINSHASA/ AV. de l'Ecole n°2/ LIMETE 243 99 833 01 51 / 99 833 01 51 bbilolo@yahoo.fr
Rép. Dém. du Congo	M. KABAMBA TSHIBANG Jean Receveur principal à la DGE	KINSHASA 243 81 500 49 86 jeankabamba06@yahoo.fr
Sénégal	M. GUEYE Amadou Birahim Chef du Bureau des Études et de la Réglementation	DAKAR 221 77 657 00 71 pape.birahimgueye@gmail.com
Togo	M. ATEKESSIM Aniboton Receveur Général du Trésor	DGTCP BP 324 LOME 228 22 20 58 94 / 228 90 11 11 43 aniboton@yahoo.fr





<b>Pays</b>	<b>Nom - Prénom Fonctions</b>	<b>Adresse administrative Téléphone - Portable Adresse messagerie</b>
Algérie	M. ISSAAD M'Hand Directeur des Opérations fiscales et du Recouvrement	coop Tewfik Birkhadem 213 59 55 31 / 213 72 54 38 83 mhand.issaad@mf.gov.dz
Algérie	M. MAHDID Sid Ali Directeur de wilaya	Bouzareah - Alger 213 21 82 60 46 / 213 72 34 39 65 zahia.smail@mf.gov.dz
Belgique	Mme VAN CAUWENBERGH Ann Inspecteur principal d'Administration fiscale	Administration générale de la Perception et du Recouvrement - Dir. III/2 - Bd Albert II, 33 - Bte 40 1030 Bruxelles 32 25 75 20 11 / 32 470 75 20 11 ann.vancauwenbergh@minfin.fed.be
Bénin	M. FALADE Olaniran Roger Directeur Général Adjoint des Impôts et des Domaines	DGID - 01 BP 2176 COTONOU 229 21 30 23 12 / 229 94 95 44 01 faladeroger@yahoo.fr
Bénin	M. MORGAN Christian Raoul Receveur Principal des Impôts de la Direction des Grandes Entreprises	Cotonou 229 21 30 20 18 / 229 95 06 31 34 / 229 96 95 37 27 raoulmorgan@yahoo.fr
Burkina Faso	M. TAPSOBA Jules Inspecteur des Impôts/Directeur des Services Fiscaux	06 BP 9943 OUAGADOUGOU 06 226 50 30 63 91 / 226 70 23 68 19 jatapsoba@yahoo.fr
Cameroun	M. FEUNKEU Téléphore Chargé d'Etudes à la Direction du Recouvrement et du Timbre - DGI	1, rue de Narvick - Yaoundé 237 22 22 23 15 - 237 99 96 17 02 / 77 89 21 23 feunkeutelesfore@yahoo.fr
Comores	M. MOHAMED AFFANE Directeur Régional des Impôts	Commissariat aux Finances Anjouan 08 22 38 06 51 / 269 342 84 45 mohamedaffane@yahoo.fr
Congo	Mme GOMA-CROUZET Michèle Andrée Victoire Directrice de la Fiscalité des Petites et Moyennes Entreprises	Avenue William Guynet - Brazzaville 242 05 746 54 34 / 242 05 557 69 02 mgomacrouzet@yahoo.fr
Congo	M. BOSSOLO François Directeur des Etudes et de la Prévision	Avenue William Guynet Brazzaville 242 06 666 51 46 bossolo34@yahoo.fr
Côte d'Ivoire	M. COULIBALY Drissa Directeur du Recouvrement	BP V 103 Abidjan 225 20 211090 / 225 20 21 22 96 kahecoul@gmail.com
Côte d'Ivoire	M. DOHOU Zagbayou Marcellin Chef de service de l'Action en Recouvrement	BP V103 Abidjan 225 20 21 10 90 / 225 01 17 08 54 marcellin.dohou@yahoo.fr
France	M. MARTINEZ Michel Directeur Adjoint Pôle Fiscalité	Direction départementale des Finances publiques 33 4 93 16 62 72 / 33 6 82 80 29 98 michel-g.martinez@dgfip.finances.gouv.fr
Gabon	M. NYAMAT MAYEKI Hervé Directeur Provincial des Impôts de l'Estuaire	Direction générale des Impôts - BP 45 Libreville 241 79 53 40 / 241 07 35 54 24 / 241 06 32 57 25 hnyamat@yahoo.fr
Gabon	Mme OSSAGOU Martine Receveur principal des Impôts	Direction générale des Impôts - BP 45 Libreville 241 79 57 17 / 241 06 61 23 95 ossagoum@yahoo.fr

<b>Pays</b>	<b>Nom - Prénom Fonctions</b>	<b>Adresse administrative Téléphone - Portable Adresse messagerie</b>
Guinée	M. DIALLO Mamadou Moustapha Chef de Division Recouvrement et Comptabilité - Receveur Spécial des Impôts	DNI Conakry 224 62 25 25 25 tomous60@yahoo.fr
Guinée	M. SYLLA Moustapha Chef de Division Recouvrement et Remboursement de Crédit de TVA	DNI - CONAKRY 224 63 29 23 61 syllarecouv@yahoo.fr
Haïti	M. ANDRE Kelly Chef Contentieux Fiscal	Delmas 5 # 2 509 33 66 49 30 / 509 37 29 73 30 kellyandre36@yahoo.fr
Haïti	M. JOSEPH Andral Directeur Général Adjoint	25 Laboule 16 - Pétion Ville 509 36 31 44 50 andraljo@yahoo.fr
Mali	M. NIARE Adama Chef Division Recettes - Direction des Grandes Entreprises	DGI - BP 776 - Bamako 223 20 21 58 70 / 223 66 75 63 28 abmniare@yahoo.fr
Mali	M. POUDIOUGOU Oumar Receveur des Impôts	DGI - DRI DE KOULIKORO 223 21 26 20 21 - 223 76 46 92 72 poudiougou_oumar@yahoo.fr
Maroc	M. OUHMANI Abdellatif Chef du Service régional de recouvrement et des statistiques à Marrakech	Targua - Route de Souihla - Marrakech 212 5 24 49 05 06/07 / 212 6 73 99 57 95 a.ouhmani@tax.gov.ma
Maroc	M. ROUFI Mohammed Larbi Chef du service du suivi du recouvrement des impôts et taxes des grandes entreprises	Avenue Haj Ahmed Cherkaoui - Quartier Administratif- Agdal - Rabat 212 5 37 27 90 19 / 212 6 73 99 56 29 m.roufi@tax.gov.ma
Niger	M. BABARO Saidou Receveur des impôts	Direction des Petites et Moyennes Entreprises 227 20 72 56 17 / 227 96 99 20 09 sbabaro@gmail.com
République Centrafricaine	M. DIMANCHE Bertin Rufin Chef de Service des recettes, recouvrement et poursuite	DGID - BANGUI 236 75 50 91 95 dbertinrufin@yahoo.fr
Rép. Dém. du Congo	M. KABWA KANYAMPA Vincent Directeur général Adjoint chargé des Questions Fiscales et des Réformes	DGI - KINSHASA 243 815 11 48 88 vincentkabwa@yahoo.fr
Rép. Dém. du Congo	M. MABIALA UMBA Laurent Directeur du Recouvrement	DGI – GOMBE / KINSHASA 240 81 50 90 248 / 243 81 50 90 248 mabiala_umba@yahoo.fr
Rép. Dém. du Congo	M. MUTAMBA MUABILA Jean-Pierre Directeur de l'Informatique	DGI - GOMBE/ KINSHASA 243 815 01 99 49 jpmutambakaf@yahoo.fr
Sénégal	M. GUEYE Mamadou Chef du bureau du suivi de la Direction du recouvrement	211, cité des Impôts - Patte d'Oie Nord Dakar 221 33 889 20 73 / 221 77 608 23 86 cheikhmodou44@yahoo.fr
Sénégal	M. SY Abdoulaye Chef du Bureau de recouvrement de Mbour	Centre des services fiscaux de Mbour 221 33 957 06 26 / 221 77 503 59 00 ytasy2002@yahoo.fr
Togo	Mme ASSIH Badjamtom Receveur à la Direction des grandes Entreprises	DGI - BP 321 - LOME 233 80 164 / 222 14 756 / 902 77 058 badjamtomassih@yahoo.fr
Togo	M. WACLATSI Ayaovi Senda Receveur à la Direction des petites et moyennes Entreprises	DGI - BP 321 - Lomé 99 46 29 08 / 90 04 10 23 wasenda@yahoo.fr